UNIWERSYTET ŁÓDZKI
DYSCYPLINA NAUKI O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA
SZKOŁA DOKTORSKA NAUK SPOŁECZNYCH

Marta Kędzia

Rozprawa doktorska

Zarządzanie wirtualnymi partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym

Promotor: **dr hab. Renata Lisowska, prof. UŁ**

Rozprawa doktorska została zrealizowana w ramach programu „Doktorat wdrożeniowy” - nr umowy: DWD/4/20/2020. Funkcję opiekuna pomocniczego z ramienia organizacji wdrożeniowej sprawował dr Adam Gogacz

Łódź 2024

Serdecznie podziękowania
dla osób, które wspierały mnie w tej kilkuletniej, inspirującej podróży naukowej,

w szczególności podziękowania dla Pani Profesor dr hab. Renaty Lisowskiej, za okazane zaufanie, nieocenione wsparcie merytoryczne i inspirowanie do ciągłych poszukiwań badawczych

oraz

dla Pana dr Adama Gogacza z organizacji wdrożeniowej, za udzielający się optymizm i wsparcie w dążeniu do celu.

Szczególne podziękowania również dla Rodziny, za cierpliwość, wyrozumiałość i pomoc w dojściu do tego ważnego momentu.

Niniejszą pracę dedykuję Córkom i Mężowi

Spis treści

Wstęp ... 7

Rozdział 1 ... 13

Zarządzanie projektami w organizacji ... 13

1.1. Ujęcie definicyjne projektu ... 13

1.2. Zespół projektowy ... 27

1.3. Kultura projektowa ... 35

1.4. Wybrane podejścia do zarządzania projektami ... 42

1.5. Kompetencje ułatwiające realizację i zarządzanie projektami ... 57

Rozdział 2 ... 66

Wirtualne partnerstwa projektowe w środowisku międzynarodowym ... 66

2.1. Sieci i partnerstwa we współpracy międzyorganizacyjnej ... 66

2.2. Wirtualny aspekt projektów partnerskich w środowisku międzynarodowym ... 79

2.3. Wielokulturowość partnerstw realizujących międzynarodowe projekty ... 85

2.4. Determinanty sukcesu projektu ... 102

2.5. Wyzwania dla kadry kierującej pracami projektowymi ... 114

Rozdział 3 ... 121

Metodyka badań własnych ... 121

3.1. Problem badawczy ... 121

3.2. Cele pracy i hipotezy badawcze ... 125

3.3. Zakres prowadzonych prac badawczych ... 128

3.4. Metodyka badania ilościowego ... 131

3.4.1. Założenia i przebieg badania kwestionariuszowego ... 131

3.4.2. Charakterystyka próby badawczej ... 136

3.4.3. Operacjonalizacja zmiennych ... 142

3.5. Metodyka badań jakościowych ... 162

Rozdział 4 ... 165

Wybrane aspekty zarządzania międzynarodowymi projektami partnerskimi w świetle badań własnych ... 165

4.1. Międzyorganizacyjność ... 165

4.2. Wielokulturowość ... 170

4.3. Komunikacja ... 191

4.4. Zarządzanie wiedzą ... 201

4.5. Zarządzanie zespołem projektowym ... 204

Rozdział 5 ... 212

Sukces międzynarodowego projektu partnerskiego i jego uwarunkowania w świetle badań własnych ... 212

5.1. Definiowanie sukcesu projektu ... 212

5.2. Charakterystyka projektu zakończonego sukcesem 220
5.3. Wyróżniki projektów zakończonych sukcesem – testowanie hipotez badawczych 225
5.4. Szanse i bariery sukcesu międzynarodowego projektu partnerskiego 241
5.5. Zarządzanie międzynarodowym partnerstwem projektowym a sukces projektu – wnioski z badań 254
Rozdział 6 266
Wdrożenie rozwiązania komunikacyjno-zarządczego w międzynarodowym partnerstwie projektowym 266
6.1. Prezentacja partnera wdrożeniowego i zdiagnozowanego problemu 266
6.2 Opis przygotowanego rozwiązania komunikacyjno-zarządczego 267
6.3 Metodyka fazy pilotażowej 275
6.4 Analiza wyników i wnioski 280
Zakończenie 289
Bibliografia 298
Spis rysunków 315
Spis tabel 317
Streszczenie 320
Abstract 322
Załączniki 324
Załącznik 1. Kompetencje respondentów a opinie na temat obecności w wirtualnym, międzynarodowym zespole projektowym osób reprezentujących różne organizacje (ocena korelacji, rho) 325
Załącznik 2. Kompetencje respondentów a opinie na temat projektów realizowanych przez międzynarodowe partnerstwo w środowisku wirtualnym w stosunku do projektów realizowanych przez jedną organizację (ocena korelacji, rho) 326
Załącznik 3. Uzasadnienie odpowiedzi na pytanie „Czy Twoim zdaniem wielokulturowość w zespole projektowym pomaga czy przeszkadza w realizacji projektu? Dlaczego?” 328
Załącznik 4. Uzasadnienie odpowiedzi na pytanie: „Jakie są Twoje dotychczasowe doświadczenia związane z pracą w zespole wielokulturowym?” 334
Załącznik 5. Uzasadnienie odpowiedzi na pytanie: „Kierując pracą projektową (całością projektu lub jego częścią) w międzynarodowym zespole preferuję spotkania stacjonarne/wirtualne. Dlaczego?” 338
Załącznik 6. Uzasadnienie odpowiedzi na pytanie: „Jako wykonawca prac projektowych kierowanych przez inne osoby preferuję spotkania stacjonarne/wirtualne. Dlaczego?” ... 343
Załącznik 7. Kwestionariusz ankiety (badanie techniką CAWI) 346
Załącznik 8. Scenariusz wywiadu z role models 360
Załącznik 9. Scenariusz warsztatu przyszłościowego 361
Załącznik 10. Scenariusz kawiarenki deliberacyjnej 365
Załącznik 11. Zbiór narzędzi zarządczych, do wykorzystania w poszczególnych etapach realizacji projektu w międzynarodowym partnerstwie 368

Wstęp

Globalizacja i związane z nią szybkie tempo zmian zachodzących w otaczającej rzeczywistości, przy jednoczesnym intensywnym rozwoju technologii komunikacyjnych, powodują, że organizacje chętnie nawiązują współpracę w wymiarze międzynarodowym[1]. Przyczyną tego nie jest jedynie wynik globalizacji łańcucha dostaw, lecz rosnąca świadomość ogromnego potencjału, jaki dla organizacji tkwi w umiędzynarodowieniu zespołów osobowych. Różnorodność kultur organizacyjnych, ale również podłoże kulturowe jakie wnoszą do organizacji pracownicy z różnych stron świata, daje synergiczny efekt w postaci poszukiwania rozwiązań, które nie byłyby możliwe wyłącznie w homogenicznym kulturowo środowisku[2]. W szczególności dotyczy to pracy projektowej w przestrzeni międzyorganizacyjnej, w której podstawą są procesy komunikacyjne pomiędzy partnerami, ale też która umożliwia pełne wykorzystanie potencjału związanego z różnorodnością zespołu. Ponadto, współpraca projektowa podmiotów wspiera proces budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych organizacji. W Europie, opartej na idei wspólnoty narodów i ich kultur, taka współpraca jest wręcz niezbędna do wzmacniania jedności ponadnarodowych struktur organizacyjnych. Przyjęta w Unii Europejskiej polityka współpracy międzynarodowej na bazie działalności projektowej okazała się być bardzo efektywną. Wiele programów wspierających, stworzonych na poziomie europejskim, przez lata przynosiło bardzo dobre efekty: od współpracy euroregionów[3], poprzez współpracę naukową[4], aż po projekty w ramach programów takich jak Erasmus+[5].

Międzynarodowa działalność projektowa wiąże się jednak z wieloma utrudnieniami. Rozproszenie geograficzne członków zespołu implikuje wysoki poziom wirtualizacji prac, który w wymiarze tymczasowości przedsięwzięć projektowych stanowi wyzwanie zarządcze dla kierujących ich pracami[6]. Różnorodność kultur

[1] M. Castells (2007), *Społeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s.359.
[2] E. Gross-Gołacka (2018), *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s.276.
[3] M. Greta (2013), *Euroregiony polskie w procesie integracji europejskiej oraz w przezwyciężaniu peryferyjności i dysproporcji regionalnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s.59-60.
[4] M. Łużniak-Piecha, K. Hamer, L. M. Cadena, A. Golińska, S. McFarland (2016), *Cross-cultural Research Project Management. When Scientists are Becoming International Project Managers,* Studia Społeczne, 21(2 (15)), s. 13–21.
[5] P. Poszytek (2022), *Kompetencje 4.0 jako czynniki ułatwiające realizację i zarządzanie projektami w programie Erasmus+ oraz sprzyjające ich trwałości w czasach pandemii COVID-19*, Wydawnictwo FRSE, Warszawa.
[6] M. Alsharo, D. Gregg, R. Ramirez (2017), *Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust,* Information & Management, 54(4), s.479–490.

organizacyjnych rodzi często potrzebę ustalenia kompromisów, ale też konieczność znalezienia takich płaszczyzn i pól współpracy, które pozwolą zrealizować potencjał tkwiący w różnorodności[7]. Zarządzanie partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym jest zatem procesem złożonym i wielowymiarowym, który wymaga profesjonalnej wiedzy i szerokiej gamy umiejętności zarządczych, społecznych, organizacyjnych i komunikacyjnych, wspartych odpowiednimi narzędziami.

Przeprowadzony przegląd literatury oraz analiza zawartych w niej ustaleń teoretycznych i empirycznych wskazuje na istniejące w tym obszarze określone luki poznawcze, stanowiące uzasadnienie podjęcia niniejszego tematu badawczego: luka teoretyczna wynikająca z niedostatecznego rozpoznania w literaturze przedmiotu uwarunkowań zarządzania projektami w przestrzeni międzyorganizacyjnej, luka empiryczna wyrażająca się deficytem badań dotyczących zarządzania międzynarodowymi partnerstwami realizującymi projekty w zespołach zróżnicowanych kulturowo, organizacyjnie i indywidualnie, luka praktyczna dotycząca niedostatku rekomendacji dla praktyki gospodarczej, mających na celu udoskonalenie wiedzy i umiejętności kadry realizującej międzynarodowe projekty partnerskie.

W kontekście wskazanych wyżej niedoborów poznawczych sformułowano następujące pytania badawcze:

P1: Jaka jest specyfika współpracy członków partnerstw realizujących międzynarodowe projekty unijne?

P2: Jakie są wyzwania związane z międzynarodowym wymiarem partnerskiej współpracy projektowej?

P3: Jak definiowany jest sukces w międzynarodowym partnerstwie projektowym?

P4: Jaki jest związek pomiędzy zróżnicowaniem kulturowym, organizacyjnym i wynikającym z indywidualnych cech osób kierujących międzynarodowym partnerstwem projektowym a sukcesem projektu?

Nowe spojrzenie w przyjętym problemie badawczym wynika z koncentracji empirycznej na międzynarodowych projektach unijnych oraz implikacjach partnerskiego wymiaru współpracy projektowej w środowisku międzynarodowym, takich jak wielokulturowość i wysoki stopień wirtualizacji współpracy.

[7] E.H. Schein (2010), *Organizational culture and leadership,* Jossey-Bass, San Francisco, s.123.

Uwzględniając zaprezentowane ustalenia, jako główny cel naukowy rozprawy wyznaczono rozpoznanie uwarunkowań zarządzania wirtualnymi partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym zespołów zróżnicowanych kulturowo, organizacyjnie i indywidualnie oraz określenie czynników sprzyjających powodzeniu tego typu przedsięwzięć. W oparciu o wskazany cel główny sformułowano następujące cele szczegółowe:

C1: Identyfikacja i usystematyzowanie wiedzy z zakresu zarządzania projektami realizowanymi przez międzynarodowe partnerstwa;

C2: Zdefiniowanie i charakterystyka wirtualnych partnerstw projektowych w środowisku międzynarodowym;

C3: Rozpoznanie i kategoryzacja uwarunkowań determinujących sukces projektu realizowanego w międzynarodowym partnerstwie;

C4: Identyfikacja partnerstw projektowych przez atrybuty takie jak: międzyorganizacyjność, wielokulturowość, wirtualność oraz analiza ich znaczenia dla zarządzania projektami;

C5: Sformułowanie wniosków dla praktyki gospodarczej.

Celem wdrożeniowym rozprawy było opracowanie rozwiązania komunikacyjno-zarządczego w zakresie zarządzania wirtualnymi partnerstwami projektowymi, które wdrożono i przetestowano w międzynarodowym środowisku partnerstwa projektowego podmiotu wdrożeniowego.

W oparciu o przegląd literatury przedstawiony w dwóch pierwszych rozdziałach, dla realizacji celów naukowych sformułowano następujące hipotezy:

H1: Istnieje związek między dojrzałością projektową organizacji realizującej międzynarodowy projekt partnerski a sukcesem projektu;

H2: Istnieje związek między kulturą projektową organizacji realizującej międzynarodowy projekt partnerski a sukcesem projektu;

H3: Istnieje związek między kompetencjami osób kierujących pracami w międzynarodowym projekcie partnerskim a sukcesem projektu;

H4: Istnieje związek między kulturą narodową osób kierujących pracami w międzynarodowym projekcie partnerskim a sukcesem projektu;

H5: Istnieje związek między doświadczeniem w zakresie koordynacji międzynarodowych projektów partnerskich osób kierujących jego pracami a sukcesem projektu.

Dla realizacji celu rozprawy doktorskiej, w procesie badawczym wykorzystano triangulację perspektyw teoretycznych, podejść i metod badawczych, danych oraz narzędzi analizy wyników. Triangulacja ta służyła zdobyciu nowej, kompleksowej, obiektywnej, trafnej i rzetelnej wiedzy na temat zarządzania międzynarodowymi partnerstwami realizującymi projekty w zróżnicowanych geograficznie i kulturowo zespołach wirtualnych.

Badania prowadzone były w wymiarze międzynarodowym i zawierały dwa komponenty: ilościowy - obejmujący badanie kwestionariuszowe w j. angielskim, zrealizowane techniką CAWI na próbie 123 kierowników projektu lub liderów pakietu roboczego, pochodzących z 26 krajów oraz komponent jakościowy - uwzględniający obserwację uczestniczącą na próbie 9 partnerstw realizujących międzynarodowe projekty współpracy w ramach programu Erasmus+, a także indywidualne wywiady pogłębione (IDI).

Uzyskane wyniki z części naukowej stanowiły punkt wyjścia dla opracowania wdrożeniowego rozwiązania komunikacyjno-zarządczego w zakresie zarządzania zróżnicowanymi kulturowo, wirtualnymi partnerstwami projektowymi. Rozwiązanie to zostało opracowane w języku angielskim i przetestowane w realnym środowisku projektu partnerskiego realizowanego przez organizacje z sześciu krajów UE (Polski, Czech, Francji, Grecji, Hiszpanii, Włoch). W fazie testowania wykorzystano metody jakościowe oparte na procesach grupowych: warsztat przyszłościowy oraz kawiarenkę deliberacyjną.

Wdrożeniowy charakter rozprawy zapewnił, że zrealizowane badania naukowe prowadziły nie tylko do wniosków teoretycznych, dostarczając wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, ale także rozwiązania dla praktyki gospodarczej.

Układ rozprawy zawiera następujące elementy: wstęp, tekst główny obejmujący sześć rozdziałów, zakończenie, bibliografię, spisy (rysunków i tabel), streszczenie w języku polskim i języku angielskim oraz załączniki, w tym 104-stronicowy zbiór gotowych do wykorzystania narzędzi zarządczych, przydatnych na poszczególnych etapach realizacji projektu europejskiego, opracowany w j. angielskim na potrzeby części wdrożeniowej rozprawy.

Pierwsze dwa rozdziały zawierają przegląd literatury krajowej i zagranicznej z zakresu zarządzania projektami. W rozdziale pierwszym pt. *Zarządzanie projektami w organizacji*, przyjęto perspektywę organizacji realizującej i zarządzającej przedsięwzięciem projektowym. Analizie poddano ujęcie definicyjne projektu oraz

zaprezentowano wybrane klasyfikacje projektów, z uwzględnieniem projektów europejskich. Scharakteryzowano zespół projektowy, umiejscawiając go w strukturach organizacyjnych, a także omówiono rolę interesariuszy projektu. W rozdziale tym scharakteryzowano również proces komunikacji w zespole projektowym oraz kulturę projektową organizacji. Zaprezentowano także wybrane podejścia do zarządzania projektami, uwzględniając różnorodność metodyk (m.in. metodyki tradycyjne, zwinne, ekstremalne). Odniesiono się również do metodyki PM^2 – Project Management Methodology, rekomendowanej przez Komisję Europejską. Omówiono również zagadnienie dojrzałości projektowej organizacji oraz dokonano przeglądu kompetencji ułatwiających realizację i kierowanie projektami.

Rozdział drugi pt. *Wirtualne partnerstwa projektowe w środowisku międzynarodowym,* poszerza perspektywę analizy zarządzania projektami o wymiar międzynarodowy w przestrzeni międzyorganizacyjnej. Przestawiono w nim zagadnienia związane z sieciami organizacyjnymi oraz partnerstwami. Przegląd literatury w tym zakresie koncentrował się na kluczowych uwarunkowaniach projektów realizowanych w ramach międzynarodowej współpracy partnerskiej tj. wirtualności i wielokulturowości. Omówiono również determinanty sukcesu projektu, a także wyzwania zarządcze dla kadry kierującej pracami projektowymi w międzynarodowych partnerstwach.

W trzecim rozdziale pt. *Metodyka badań własnych,* przedstawiono zastosowane metody badawcze, przyjętą procedurę badawczą oraz metody analizy wyników badań. Zaprezentowano tutaj również podjęty problem badawczy, zidentyfikowane luki poznawcze i postawione pytania badawcze, a także wyznaczone cele pracy i hipotezy badawcze oraz zaproponowany model badawczy.

W rozdziale czwartym pt. *Wybrane aspekty zarządzania międzynarodowymi projektami partnerskimi w świetle badań własnych*, dokonano analizy kluczowych wyróżników międzynarodowych projektów partnerskich tj. międzyorganizacyjności i wielokulturowości oraz uwarunkowań zarządzania w odniesieniu do komunikacji, zarządzania wiedzą oraz zarządzania zespołem projektowym. Przedstawiono tu również wnioski z przeprowadzonych badań, które odnosiły się do powyższych zagadnień.

W rozdziale piątym pt. *Sukces międzynarodowego projektu partnerskiego i jego uwarunkowania w świetle badań własnych,* zaprezentowano wyniki sposobu definiowania sukcesu projektu oraz określono związek sukcesu z wybranymi elementami, istotnymi z punktu widzenia międzynarodowego projektu partnerskiego. W rozdziale tym dokonano weryfikacji hipotez oraz przedstawiono wnioski w tym zakresie z

przeprowadzonych badań. Wskazano również na szanse i bariery sukcesu międzynarodowego projektu partnerskiego.

Rozdział szósty pt. *Wdrożenie rozwiązania komunikacyjno-zarządczego w międzynarodowym partnerstwie projektowym,* dotyczy części wdrożeniowej niniejszej rozprawy. Zaprezentowano w nim partnera wdrożeniowego, we współpracy z którym realizowany był ten doktorat, opisano zdiagnozowany problem, przedstawiono rozwiązanie opracowane na podstawie wyników części naukowej rozprawy, opisano metodykę fazy testowej oraz jej wyniki, na podstawie których sformułowano wnioski.

Niniejsza rozprawa nie wyczerpuje podjętej problematyki, niemniej jednak zaprezentowane wyniki badawcze mogą stanowić ważny punkt wyjścia do dalszych prac w tym zakresie. Dodatkowym walorem rozprawy jest jej aplikacyjny charakter wynikający z części wdrożeniowej pracy. Z uwagi na globalny charakter dziedziny nauki związanej z zarządzaniem projektami, rezultaty niniejszej rozprawy mogą stanowić wsparcie dla różnorodnych organizacji zorientowanych na rozwój działalności projektowej w wymiarze międzynarodowym, zarówno w Polsce jak i w innych krajach.

Rozdział 1

Zarządzanie projektami w organizacji

1.1. Ujęcie definicyjne projektu

Projekty towarzyszą ludzkości od zawsze, choć nie zawsze tak je nazywano. Ich ślady odnajdziemy w odległej przeszłości - prawie 4600 lat temu, kiedy wybudowano Piramidę Cheopsa, czy wiele stuleci później Wielki Mur Chiński. Przykładami aktualnych projektów są prace nad pojazdami autonomicznymi w których system przejmuje pełną kontrolę nad sterowaniem, czy zdalne operacje prowadzone pod kierownictwem lekarzy znajdujących się w oddalonych geograficznie lokalizacjach. Jednak projekty to nie tylko duże przedsięwzięcia zapisane w historii rozwoju cywilizacji. Turbulentne otoczenie, nieustannie zmieniający się rynek, szybko rozwijające się technologie czy powszechny dostęp do informacji, a jednocześnie potrzeba budowania przewagi konkurencyjnej firm powodują, że współczesne organizacje chętnie realizują przedsięwzięcia projektowe[8]. Jak zauważa M. Trocki, organizacje coraz częściej przekształcają swój sposób funkcjonowania z procesowego, czyli nastawionego na powtarzalne, stosunkowo proste procesy w projektowy, czyli oparty na realizacji unikatowych przedsięwzięć, jakimi są projekty[9].

Zauważa się zróżnicowanie w podejściu do definiowania projektu. Słownik PWN projektem określa wstępną wersję czegoś, dokument zawierający obliczenia, rysunki itp. dotyczące wykonania jakiegoś obiektu czy urządzenia lub plan działania[10]. A. Stabryła sugeruje, że o projektach można mówić w ujęciu wąskim, np. jako dokumentacja techniczna, praca analityczno-badawcza, koncepcja budowy, jak również w kontekście szerszym, jako kompleksowe przedsięwzięcie usprawniające określony system lub innowacja, będąca nowatorskim wytworem umożliwiającym realizację planowanego przedsięwzięcia jako zadania inwestycyjnego, operacyjnego, publicznego i in.[11]. Definicja projektu ewoluowała na przestrzeni lat. Początkowo koncentrowała się na osiągnięciu zaplanowanego rezultatu, zgodne z uzgodnionym zakresem w określonym

[8] R. Walczak (2019), *Sukces Projektu*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, s.11.
[9] M. Trocki (2012), *Nowoczesne Zarządzanie Projektami*, PWE, Warszawa, s.15.
[10] https://sjp.pwn.pl/szukaj/projekt.html (dostęp: 03.09.2022)
[11] A. Stabryła (2011), *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 31.

czasie i budżecie[12]. Zakres, czas i budżet, w połączeniu z potrzebą zapewnienia odpowiedniej jakości stanowią typowe ograniczenia projektu, które R. Atkinson[13] określił mianem kryteriów określających cel przedsięwzięcia, jakim jest projekt.

Rysunek 1.1 - Trójkąt ograniczeń projektu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. Atkinson (1999), *Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria*, International Journal of Project Management, 17 (6), s.337-342.

Kryteria te nazywane są również „trójkątem ograniczeń projektu", „złotym trójkątem projektu" lub „żelaznym trójkątem projektu" i jego elementy są ze sobą wzajemnie powiązane. Zmiana jednego z nich powoduje zmianę innego, aby zachowana została równowaga projektu[14]. Ograniczenia te wykorzystywane są przy określaniu zarówno granic projektu, jak i podstawowych kryteriów pomiaru sukcesu po jego zakończeniu.
Definiując projekt z czasem zaczęto zwracać uwagę na dodatkowe aspekty charakterystyczne dla zjawiska projektu, takie jak między innymi: unikalność, niepowtarzalność[15], multidyscyplinarność[16], zespołowość[17], czy wymiar tymczasowości organizacyjnej[18] oraz wielopodmiotowości[19].

Działalność projektowa organizacji różni się od działalności operacyjnej. Czynnikiem odróżniającym projekt od, często rutynowej, działalności operacyjnej

[12] D.I. Cleland, W.R. King (1983), *Systems analysis and project management*, Mc Graw-Hill, New York, cyt. za: J.R. Turner, R. Muller (2003), *On the nature of the project as a temporary organization.* International journal of project management, s.1-8.
[13] R. Atkinson (1999), *Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria*, International Journal of Project Management, 17(6), s.337-342.
[14] R.K. Wysocki (2014), *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice, s.45.
[15] Zob.: Project Management Institute (2017), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) and the Standard for Project Management*, Project Management Institute, Newtown Square, s.3; J. D. Frame (2003), *Managing projects in organisations: how to make the best use of time techniques and people*, Jossey-Bass, s.2.
[16] Zob.: H. Kerzner (1995), *Project Management. A System Approach to Planning, Scheduling and Controling*, An International Thomson Publishing Company, New York, s.2; M. Trocki, B. Grucza (2007), *Zarządzanie projektem europejskim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 14.
[17] J. Szych (2005), *Co o zarządzaniu projektami wiedzieć powinniśmy*, Oracle'owe PLOUG'tki, nr 33, s.16.
[18] Zob.: R. Turner (2009), *The Handbook of Project-Based Management*, McGraw-Hill, New York, s.2; R. Müller, K. Jugdev (2012), *Critical success factors in projects*, International Journal of Managing Projects in Business, s.757–775.
[19] R.M. Bakker (2010), *Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda*, International Journal of Management Reviews, 12(4), s.466-486.

organizacji (ang. *run the business*) jest jego tymczasowość - projekt ma swój początek oraz koniec [20], a jego celem jest wprowadzenie zmiany (ang. *change the business*).

J.R. Turner zwraca uwagę na to, że środowisko operacyjne organizacji jest stosunkowo stabilne, podczas gdy środowisko projektowe jest bardzo elastyczne i może zmieniać się z dnia na dzień, a także, że kadra operacyjna ma predefiniowane role, podczas gdy rola zespołów projektowych ciągle się zmienia i czasami wymaga od poszczególnych osób jednoczesnego pełnienia kilku ról[21]. Umiejętne, jednoczesne zarządzanie poziomem operacyjnym oraz poziomem projektowym działalności organizacyjnej określane jest w subdyscyplinie zarządzania projektami mianem dwuzręczności lub oburęczności (ang. *ambidexterity*)[22]. Rozważania na temat równoczesnego współistnienia obu obszarów są w centrum zainteresowań badaczy od dawna, bo już Schumpeter w latach czterdziestych XIX w. użył pojęć związanych z eksploracją i eksploatacją[23], natomiast podejście to zostało spopularyzowane w 1991 r. przez J. March'a. Opisał on, że organizacje, aby zapewnić sobie zyski w przyszłości muszą rozwijać się poprzez poszukiwanie nowych możliwości (eksploracja), ale w celu osiągania bieżących korzyści muszą jednocześnie wykorzystywać posiadane zasoby i kompetencje (eksploatacja)[24].

Impulsem do zainicjowania projektu jest zidentyfikowana, niezaspokojona potrzeba, a zatem oczekiwane jest dokonanie zmiany. W trakcie trwania projektu powinien zostać

---

[20] K. Kukuła (red.) (2000), *Badania operacyjne w przykładach i zadaniach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s.176.

[21] J.R. Turner (2009), *The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations,* McGraw-Hill, New York, s.19.

[22] W polskiej literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu anglojęzyczny termin „*ambidexterity*" ma kilka odpowiedników. W subdyscyplinie zarządzania strategicznego i zarządzania procesami jest on najczęściej tłumaczony jako oburęczność (cyt. za: A. Zakrzewska-Bielawska (2016), *Paradoks Eksploracji i Eksploatacji: Ambidexterity w Zarządzaniu Strategicznym*, Strategie: Procesy i Praktyki, s.435-449; J. Polowczyk (2014), *Zarządzanie strategiczne jako wielowymiarowa przestrzeń paradoksów*, Studia Oeconomica Posnaniensia, s.107-125), natomiast w zarządzaniu projektami coraz częściej termin ten tłumaczony jest jako dwuzręczność, co jak wskazuje W. Czakon może w lepszy sposób odzwierciedlać sprawność („*dexterity"*) oraz dwoistość („*ambo"*) zagadnienia (cyt. za: W. Czakon (2012), *Równowaga a wzrost: relacja odwróconego "U" w naukach o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, Warszawa, s.7-10; E. Bukłaha, M. Juchniewicz (2019), *Kluczowe wyzwania i bariery oraz trendy w zarządzaniu projektami z punktu widzenia projektów realizowanych w Polsce*, Przegląd Organizacji, s.14–20; M. Trocki (2023), *Project governance – kształtowanie ładu projektowego organizacji*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, nr.159, s.9–25.). Więcej w artykule: P. Sliż, P, M. Szelągowski (2023), *Discussion of the concept of ambidexterity in process management*, E-Mentor, nr 98(1), s.4–12.

[23] J. A. Schumpeter (1934*), The Theory of Economic Development*, MIT Press, Cambridge, cyt. za: G. Gruszczyńska-Malec, Ł. Waligóra (2017), *Paradoksy eksploatacji i eksploracji w zarządzaniu różnorodnością w organizacjach*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: Problemy, Innowacje, Projekty, 3 (45), s.23–36.

[24] J.G. March (1991), *Exploration and exploitation in organizational learning,* Organization Science, 2(1), s.71–87.

osiągnięty cel, przy czym tym celem może być nowy produkt[25], lub jak określił to G.D. Oberlander - spełnienie oczekiwań strony zamawiającej[26]. Aby możliwe było zweryfikowanie czy cel projektu został osiągnięty, niezbędne jest sporządzenie specyfikacji wymagań projektowych[27]. Celowość jest cechą charakterystyczną wszelkich przedsięwzięć, które definiowane są jako działania podejmowane w określonym celu[28], dlatego w literaturze często mówi się o projektach jako o przedsięwzięciach, które to Kotarbiński określił jako „działanie złożone, wielopodmiotowe, prowadzone zgodnie z planem, który ze względu na skomplikowanie bywa sporządzany przy pomocy specjalnych metod"[29].

Ważną cechą projektów jest niepowtarzalność i unikalność[30], którą można odnosić zarówno do samych działań projektowych (unikalność procesowa), jak i do rezultatu osiągniętego na skutek tych działań (unikalność produktowa). Brak wzorca oraz związana z tym unikalność projektu i jego rezultatów stanowią wyzwanie dla kadry zaangażowanej w realizację projektów. Wiąże się to z kolejną istotną cechą projektów - ryzykiem, jakim obarczone są działania projektowe. Ryzyko może mieć zarówno pozytywny jak i negatywny wpływ na projekt[31]. Działanie w stanie niepewności w połączeniu z dużą złożonością i kompleksowością, która pojawia się w rozważaniach definicyjnych dotyczących projektów[32], wymaga od kadry zarządzającej projektami wysokich kwalifikacji, a także stosowania odpowiednich metod przygotowania i realizacji projektów[33]. Złożoność projektów może odnosić się do kompleksowości

---

[25] M. Pawlak (2006), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s.17.

[26] G. D. Oberlander (2000), *Project Management for Engineering and Construction*, McGraf-Hill, Boston, s.4–5.

[27] Zob.: P. Wyrozębski (2011), *Metodyka PRINCE2, Metodyki zarządzania projektami*, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa, s.100; J.R. Turner, A. Keegan, L. Crawford (2000), *Learning by experience in the project-based organization*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Report Series Reference No. ERS-2000-58-ORG, (0), s.445-457.

[28] https://sjp.pwn.pl/sjp/przedsiewziecie;2509995.html (dostęp: 03.09.2022)

[29] T. Kotarbiński (1970), *Sprawność i błąd*, PZWS, Warszawa, s.193.

[30] Zob.: H. Kerzner (2018), *The future of project management*, Gestão e projetos: gep issn 2236-0972 vol 9 nº 3, s.151-166; M. Pawlak (2006), *Zarządzanie…, op.cit.,* s.18; D. Lock D (2009), *Podstawy zarządzania projektami,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa; J.R. Turner, A. Keegan, L. Crawford (2000), *Learning by experience in the project-based organization*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Report Series Reference No. ERS-2000-58-ORG, (0), s.445-457.

[31] Project Management Institute (2021), *The Standard for Project Management and a Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Project Management Institute, Newtown Square Pennsylvania, s.53.

[32] R. K. Wysocki, M. Witkowska (2014), *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice, s.38.

[33] Zob.: M. Trocki (2012), *Nowoczesne* …, op. cit., s.19; R. Kozłowski (2010), *Wykorzystanie zaawansowanych technologii w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s.12.

związanej z szeregiem czynności niezbędnych do wykonania, rozpoczynając od etapu inicjowania, planowania, przez przygotowanie, realizację i ocenę. Tak rozumiana złożoność, powoduje konieczność dekompozycji projektu na szereg zadań cząstkowych[34]. Złożoność może też być związana z różnorodnością niezbędnych zasobów: finansowych, kadrowych, materialnych oraz niematerialnych jak np. informacje, patenty czy wiedza. Należy zauważyć, że zasoby są zazwyczaj ograniczone, co stanowi dodatkowe utrudnienie[35]. W literaturze przedmiotowej wskazuje się na multidyscyplinarność zasobów niezbędnych do realizacji projektu[36]. Realizacja projektu często wymaga zróżnicowanych umiejętności i wiedzy z wielu dziedzin. Globalizacja i szybki rozwój narzędzi komunikacyjno-informacyjnych sprawia, że organizacje mogą z łatwością angażować do realizacji zadań projektowych osoby z różnych stron świata[37], bez potrzeby ich fizycznej obecności w jednym miejscu, co sprzyja budowaniu przewagi konkurencyjnej. Kolejną cechą, na którą badacze zwracają uwagę w kontekście projektów jest zespołowość[38]. W kontekście organizacyjnym, projekty bywają nazywane organizacjami tymczasowymi[39], które powołane są na czas realizacji nowatorskiego przedsięwzięcia, jakim jest projekt. R.M. Bakker proponuje nadać takim formacjom określenie „tymczasowe formy organizacyjne”[40]. Mogą one obejmować zasoby jednej organizacji, ale mówi się również o wielopodmiotowości obserwowanej w projektach[41], a także o realizacji projektów w przestrzeni międzyorganizacyjnej[42].

---

[34] P. Pietras, W. Szmit (2003), *Zarządzanie projektem. Wybrane metody i techniki*, Oficyna Księgarsko-Wydawnicza Horyzont s. c. P. Sycan, M. Szymczak, Łódź, s. 8.

[35] M. Pawlak (2006), *Zarządzanie*…, op.cit., s.18.

[36] Zob.: M. Trocki (2012), *Nowoczesne* …, op. cit.,, s.19; M. Pawlak (2006), *Zarządzanie*…, op.cit., s. 17; H. Kerzner (2003), *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, 8th edition, John Wiley & Sons, New Jersey 2003, s.2.

[37] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (2011), *Rozwój teorii organizacji: Od systemu do sieci*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s.132.

[38] Zob.: M. Trocki (2012), *Nowoczesne Zarządzanie Projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.19; P. Rayner, G. Reiss (2012), *Portfolio and Programme Management Demystified: Managing Multiple Projects Successfully*, Routledge, London; J. Szych (2005), *Co o zarządzaniu projektami wiedzieć powinniśmy*, Oracle'owe PLOUG'tki, nr 33, s.16.

[39] Zob.: R. Müller, K. Jugdev (2012), *Critical success factors in projects*, International Journal of Managing Projects in Business, s. 757–775; A. Murray (ed.) (2010), *Prince2: Skuteczne Zarządzanie Projektami*, TSO, Norwich, s.3, R. Kozłowski (2010), *Wykorzystanie zaawansowanych technologii w zarządzaniu projektami,* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 12; D.I. Cleland, H. Kerzner (1985), *A Project Management Dictionary of Terms*, Van Nostrand Reinhold, New York cyt. za: J.R. Turner, R. Muller (2003), *On the nature of the project as a temporary organization*, International Journal of Project Management, s.1-8.

[40] R.M. Bakker (2010), *Taking…,* op.cit.

[41] R. Kozłowski (2010), *Wykorzystanie zaawansowanych technologii w zarządzaniu projektami,* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s.12.

[42] Zob.: W. Czakon (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice, s. 40-49; K. Obłój (2002), *Tworzywo skutecznych strategii: Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, Polskie Wydaw. Ekonomiczne, Warszawa, s.88.

Warto zaznaczyć, że wkład w rozwój zagadnień związanych z tematyką projektów mają zarówno naukowcy, jak i praktycy zrzeszeni w instytucjach zajmujących się profesjonalizacją kadr, zaangażowanych w zarządzanie projektami. Do kluczowych organizacji w tym obszarze należą m.in. założone w 1964 r, w Szwajcarii Międzynarodowe Stowarzyszenie Zarządzania Projektami IPMA® - International Project Management Association oraz powołany do życia w 1969 r. Project Management Institute z siedzibą w Pensylwanii, w USA. Aktualnie instytucje te są wiodącymi ośrodkami rozwijania standardów zarządzania projektami, oferują jedne z najbardziej cenionych na rynku zarządzania projektami certyfikacje i zrzeszają ponad setki tysięcy członków z różnych kontynentów[43]. Przegląd wybranych definicji projektu został przedstawiony w tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Przegląd wybranych definicji projektu

Autor	Definicja
T. Kotarbiński (1970)	Projekt jako przedsięwzięcie będące „działaniem złożonym, wielopodmiotowym, prowadzonym zgodnie z planem, który ze względu na skomplikowanie bywa sporządzany przy pomocy specjalnych metod".
D.I. Cleland, H. Kerzner (1985)	Połączenie zasobów osobowych i nieosobowych zebranych w tymczasową organizację w celu osiągnięcia określonego celu.
E.S. Andersen, K.V. Grude, T. Haug, J. R.Turner (1987)	Przedsięwzięcie, które powoduje zmianę, jest ograniczone w czasie i zakresie, ma określone do osiągnięcia cele i zadania, angażuje różnorodne zasoby i jest niepowtarzalne.
J.R. Turner, A. Keegan L. Crawford (2000)	Przedsięwzięcie, w którym zasoby ludzkie, rzeczowe i finansowe zorganizowane są w nowatorski sposób, gdzie wykonywany jest unikalny zakres prac, zgodnie z przyjętą specyfikacją, po ustalonych kosztach i w określonym czasie, w celu osiągnięcia korzystnej zmiany zdefiniowanej w sposób jakościowy i ilościowy.
H. Kerzner (2003)	Seria działań i zadań, które odznaczają się: · specyficznym celem do osiągnięcia, przy pewnych określonych parametrach, · określonymi datami rozpoczęcia i zakończenia, · ograniczeniami finansowymi, · wykorzystaniem zasobów (np. pieniądze, ludzie, sprzęt), · multidyscyplinarnością (zaangażowanie specjalistów z wielu obszarów organizacji).
G. Heerkens (2003)	Określona w czasie odpowiedź na potrzebę, rozwiązanie unikatowego problemu, którego realizacja jest uzasadniona z finansowego, bądź też społecznego punktu widzenia, a produkt jest wyraźnie określony.

[43] https://www.pmi.org/ (dostęp: 08.09.2022).

Komisja Europejska (2004)	Seria działań mających na celu osiągnięcie jasno określonych celów w wyznaczonych ramach czasowych i z określonym budżetem. Projekt ma: · zdefiniowanych interesariuszy, w tym główną grupę docelową i beneficjentów końcowych, · jasno określone mechanizmy koordynacji, zarządzania i finansowania, · system monitorowania mający na celu nadzorowanie wdrażania oraz wspieranie zarządzania projektami.
R. Turner (2009)	Projekt to tymczasowa organizacja, której powierzono zasoby w celu wykonania pracy, której efektem będą korzystne zmiany.
R.K. Wysocki (2014)	Sekwencja niepowtarzalnych, złożonych i związanych ze sobą zadań, mających wspólny cel, które muszą zostać zakończone w określonym terminie, bez przekraczania ustalonego budżetu i zgodnie z założonymi wymaganiami.
IPMA (2009)	Unikatowy zestaw skoordynowanych działań ograniczony czasem i kosztami, mający na celu uzyskanie zdefiniowanych rezultatów (zakres spełniający cele projektu), zgodnie ze standardami jakości i wymaganiami.
PRINCE2 (2010)	Organizacja tymczasowa powołana w celu dostarczenia jednego lub więcej produktów biznesowych według uzgodnionego uzasadnienia biznesowego.
R. Müller, K. Jugdev (2012)	Projekt jest tymczasową organizacją, do której przydzielone są zasoby w celu podjęcia unikalnego, nowatorskiego i tymczasowego przedsięwzięcia w celu zarządzania nieodłączną niepewnością i potrzebą integracji w celu osiągnięcia korzystnych celów zmian.
M. Trocki (2012)	Niepowtarzalne przedsięwzięcie o wysokiej złożoności, określone co do okresu jego wykonania – z wyróżnionym początkiem i końcem – wymagające zaangażowania znacznych, lecz limitowanych środków (rzeczowych, ludzkich, finansowych, informacyjnych), realizowane przez zespół wysoko wykwalifikowanych wykonawców z różnych dziedzin w sposób względnie niezależny od powtarzalnej działalności, związane z wysokim poziomem ryzyka technicznego, organizacyjnego i ekonomicznego i w związku z tym wymagające zastosowania specjalnych metod ich przygotowania i wdrażania.
PMI (2021)	Tymczasowy wysiłek podjęty w celu stworzenia unikalnego produktu, usługi lub rezultatu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Kotarbiński (1970), *Sprawność i błąd,* PZWS, Warszawa, s.193; D. I. Cleland, H. Kerzner (1985), *A Project Management Dictionary of Terms*, Van Nostrand Reinhold, New York, cyt. za: J.R. Turner, R. Müller (2003), *On the nature of the project as a temporary organization*, International Journal of Project Management, 21(1), s.1–8; E. S. Andersen, K. V. Grude, T. Haug, J. R. Turner (1987), *Goal directed project management*, Kogan Page, cyt. za J. R. Turner, R. Müller (2003), *On the nature of the project as a temporary organization*, International Journal of Project Management, 21(1), s.1–8; J. R. Turner, A. Keegan, L. Crawford (2000), *Learning by experience in the project-based organization*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Report Series Reference No. ERS-2000-58-ORG, (0), s.445-457; H. Kerzner (2003), *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling,* John Wiley & Sons, New Jersey, s.2; Komisja Europejska (2004), *Project Cycle Management Guidelines*, cz.1, EuropeAid Cooperation Office, Bruksela, s.8; J. R. Turner (2009), *The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations,* McGraw-Hill, New York, s.19; R. K. Wysocki (2014), *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice, s.38; B. Dałkowski, L. Staśto, M. Zalewski (2009), *Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA v. 3.0,* International Project Management Association Polska, Warszawa, s.15; A. Murray (ed.) (2010), *Prince2: Skuteczne Zarządzanie Projektami*, TSO, Norwich, s.3; R. Müller, K. Jugdev, *Critical success factors in projects.* International Journal of Managing Projects in Business, s.757–775; M. Trocki (2012),

Nowoczesne Zarządzanie Projektami, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.19; G. Heerkens (2003), *Jak zarządzać projektami,* Wydawnictwo RM, Warszawa, cyt. za B. Jałocha (2014), *Zarządzanie portfelem projektów: koncepcje biznesowe a praktyka organizacji publicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s.26; Project Management Institute (2021), *The Standard for Project Management and a Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide),* Newtown Square, s.4.

Dokonując przeglądu definicji pojęcia „projekt" zauważyć można dość dużą różnorodność podejść. W definicji zawartej w metodyce PRINCE2 zarządzania projektami ważnym elementem jest uzasadnienie biznesowe. Ciągłe analizowanie zasadności biznesowej projektu jest jednym z siedmiu pryncypiów tej metodyki[44]. Utrata uzasadnienia biznesowego, na dowolnym etapie realizacji projektu oznacza, że nie ma już powodów biznesowych, dla których powinien on być kontynuowany. Perspektywa projektów społecznych, realizowanych najczęściej przez podmioty publiczne lub partnerstwa publiczno-prywatne jest z kolei nieco inna. Korzyść biznesowa nie jest tu kluczową przesłanką, lecz ważniejsza jest szeroko pojęta korzyść społeczna. Projekty stały się dominującą formą wydatkowania funduszy publicznych na badania[45]. Podobna sytuacja dotyczy inwestycji w edukację, czego przykładem może być Erasmus+, będący kluczowym programem UE wspierającym edukację, szkolenia, młodzież i sport w Europie, którego budżet na lata 2021-2027 został znacząco zwiększony do 26,2 mld euro, w porównaniu z 14,7 mld euro w latach 2014-2020[46]. B. Jałocha zwraca uwagę na uzasadnienie potrzeby realizacji projektów ze społecznego punktu widzenia[47]. W Polsce istotny rozkwit działań projektowych mogliśmy zaobserwować z początkiem procesu przyznawania pomocy przez Unię Europejską[48]. Okazało się wówczas, że dystrybucja pieniędzy unijnych odbywa się niemal wyłącznie w wyniku realizacji projektów. Początkowo były to fundusze przedakcesyjne, następnie strukturalne a obecnie mamy do czynienia z szerokim wachlarzem programów dostępnych dla członków Unii Europejskiej, w ramach których zainteresowane organizacje mogą ubiegać się o dofinansowanie realizacji projektów zgodnych z postanowionymi, w założeniach programowych poszczególnych programów, zadaniami i celami. Komisja Europejska

[44] C. Bentley (2002), *Prince2: A Practical Handbook*, Butterworth-Heinemanns, Oxford, s.11.

[45] B. Jałocha, M. Zawadzki (2015), *Projektyzacja uniwersytetu: podejście krytyczne*, [w:] Zarządzanie humanistyczne / red. B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski (2015), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 231-252.

[46] Komisja Europejska, *Erasmus+ EU programme for education, training, youth and sport, https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-a/priorities-of-the-erasmus-programme/budget* (dostęp: 12.09.2022).

[47] B. Jałocha (2024), *Wykorzystanie koncepcji living labu w praktyce zarządzania (z) interesariuszami projektów*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, 193, s.107–120.

[48] T. Hoffmann (2020), *Komunikacja w projektach unijnych,* Media i społeczeństwo: medioznawstwo komunikologia, semiologia, socjologia mediów, Nr 12 (2020) s.143-157.

oferuje wiele programów w ramach których zainteresowane instytucje mogą wspólnie pracować nad innowacyjnymi rozwiązaniami w zakresie wybranych problemów społecznych, zidentyfikowanych jako istotne dla krajów Unii Europejskiej jak np. cyfryzacja Europy, zadbanie o Zielony Ład, zapewnienie użyteczności gospodarki dla społeczeństwa, zapewnienie Europie silniejszej pozycji na arenie międzynarodowej, promowanie wartości Europejskich oraz ochrona i umacnianie demokracji w Unii Europejskiej[49]. Ważnym aspektem w unijnej definicji projektu jest poza dążeniem do osiągnięcia postawionego przed nim celu, w ramach ustalonego budżetu i w zakładanym terminie, jest konieczność precyzyjnego określenia grupy docelowej i finalnych beneficjentów planowanych działań projektowych. Kolejnym istotnym czynnikiem, z uwagi na dysponowanie funduszami publicznymi, jest zapewnienie mechanizmów koordynacji i monitorowania przebiegu projektu przez realizujące je organizacje[50].

W tabeli 1.2 przedstawiono różnorodność podejść definicyjnych proponowanych przez wskazanych badaczy lub wiodące organizacje branżowe związane z obszarem zarządzania projektami:

[49] Komisja Europejska (2022), *Wspólna deklaracja Parlamentu Europejskiego, Rady Unii Europejskiej i Komisji Europejskiej. Priorytety legislacyjne UE na 2022 r*., Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej (2021/C 514 I/01) https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32021C1221(01)&from=EN (dostęp: 12.09.2022).

[50] Komisja Europejska (2004), *Project Cycle Management Guidelines*, cz. 1, EuropeAid Cooperation Office, Bruksela, s.8.

Tabela 1.2. Różnorodność podejść definicyjnych projektu

		PMI (2021)	Jałocha B. (2014)	Trocki M. (2012)	Muller R., Jugdev K. (2012)	Grisham T. (2010)	PRINCE2 (2010)	IPMA (2009)	Wysocki R. (2009)	Turner R. (2009)	Pawlak (2006)	Szych J. (2005)	ISO (2005)	Konisja Europejska (2004)	Frączkowski K. (2003)	Kerzner H. (2003)	Turner J., Keegan A., Crawford L. (2000)	Andersen ES, Grude KV, Haug T, Turner JR (1987)	Cleland DI, Kerzner H. (1985)
Zakres	Uzasadnienie biznesowe						x												
	Zgodność ze standardami jakości							x									x		
	Realizacja uzgodnionych wymagań		x					x	x				x				x		
Ograniczenia	Czas		x	x	x			x	x				x	x	x	x	x	x	x
	Budżet		x	x				x	x				x	x	x	x	x		x
Cel	Osiągnięcie zamierzeń							x	x		x			x		x		x	x
	Wywołanie zmiany / odpowiedź na potrzebę		x							x							x	x	
	Wymierne korzyści	x			x														
Sposób organizacji	Proces												x						
	Sekwencyjność działań							x	x					x		x			
	Organizacja tymczasowa / wielopodmiotowość				x	x	x			x									x
Sposób realizacji	Różnorodność niezbędnych zasobów			x	x					x	x		x			x	x	x	x
	Zespołowość			x		x						x							
	Multidyscyplinarność			x							x					x			
	Specjalne metody realizacji			x										x					
	Ustalone odpowiedzialności (obowiazki)														x				
	Koordynacja i kontrola							x					x		x				
Charakter	Złożoność/Kompleksowość			x					x		x								
	Unikalność/Oryginalność	x	x		x			x	x		x		x		x		x	x	x
	Niepowtarzalność	x		x	x						x						x		
	Niepewność/Ryzyko			x	x														
Odbiorcy	Zdefiniowani beneficjenci													x					

źródło: opracowanie własne na podstawie: Project Management Institute (2021), *The Standard for Project Management and a Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Newtown Square; B. Jałocha (2014), *Zarządzanie Portfelem Projektów: Koncepcje Biznesowe a Praktyka Organizacji Publicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków; M. Trocki (2012), *Nowoczesne Zarządzanie Projektami*, PWE, Warszawa, s.19; R. Müller, K. Jugdev (2012), *Critical success factors in projects*, International Journal of Managing Projects in Business, s.757–775; T. W. Grisham (2010), *International project management: leadership in complex environments*, John Wiley & Sons, s.9; Axelos (2010), *PRINCE2 - Skuteczne zarządzanie projektami*, TSO, Norwich, s.3; B. T. Dałkowski, D. Dałkowska (2009), *Polskie wytyczne kompetencji IPMA*, wersja 3.0, SPMP, Warszawa, s.15; R. K. Wysocki (2009), *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme*, Wiley Publishing, Indianapolis, s.6.; J. R. Turner (2009), *The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations*, McGraw-Hill, New York, s.19; M. Pawlak (2006), *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa; J. Szych (2005), *Co o zarządzaniu projektami wiedzieć powinniśmy*, Oracle'owe PLOUG'tki, nr 33, s.16; PN-ISO 10006:2005 (2005), *Systemy zarządzania jakością. Wytyczne dotyczące zarządzania jakością w przedsięwzięciach,* Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, s.12-13; Komisja Europejska (2004), *Project Cycle Management Guidelines*, cz. 1, EuropeAid Cooperation Office, Bruksela, s.8; K. Frączkowski (2003), *Zarządzanie projektem informatycznym: projekty w środowisku wirtualnym, czynniki sukcesu i niepowodzeń projektów*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa; H. Kerzner (2003), *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, John Wiley & Sons, New Jersey, s. 2; J. R. Turner, A. Keegan, L. Crawford (2000), *Learning by experience in the project-based organization*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Report Series Reference No. ERS-2000-58-ORG, (0), s.445-457; J. R. Turner, K.V. Grude, T. Haug, E.S. Andersen (1988), *Corporate development: balancing changes to people systems and organization. International journal of project management*, s.27-32; D. I. Cleland, H. Kerzner (1985*), A Project Management Dictionary of Terms,* Van Nostrand Reinhold, New York.

Choć pojęcie „projekt” jest stosunkowo szerokie znaczeniowo, powyższa analiza literatury, jak również zaprezentowane przez M. Trockiego badania definicyjne przeprowadzone przez niemieckiego badacza B.J Madaussa[51], wskazują na obecność cech wspólnych, którymi projekt się charakteryzuje. Są nimi: celowość, ograniczenie czasowe (tymczasowość), zdefiniowany początek i koniec realizacji, niepowtarzalność, ograniczenie zasobowe, w tym związane z budżetem. Dodatkowymi cechami charakteryzującymi projekt są: interdyscyplinarność, złożoność, potrzeba stosowania odpowiednich metod zarządzania, niepewność i związane z nim ryzyko, zespołowość i podział odpowiedzialności. Niezależnie czy projekt jest realizowany w ramach jednej organizacji, czy w przestrzeni międzyorganizacyjnej, ma dopasowaną do swej specyfiki strukturę organizacyjną, wydzieloną z nurtu bieżącej, rutynowej działalności organizacji[52]. Na potrzeby niniejszej pracy przyjęta została definicja projektu zaproponowana przez Komisję Europejską.

Projekty można skategoryzować przyjmując różne kryteria. Biorąc pod uwagę znaczenie dla organizacji wyróżnia się projekty: strategiczne, czyli takie, które mogą mieć wpływ na organizację i jej otoczenie, taktyczne, czyli wywierające wpływ na większość elementów organizacji lub operacyjne, których wpływ ogranicza się do jednostki organizacyjnej realizującej dany projekt[53]. Uwzględniając zakres, projekty mogą mieć charakter: koncepcyjny - polegający na opracowaniu koncepcji danego zagadnienia, realizacyjny – mający na celu wykonanie zaplanowanych rezultatów, kompleksowy – polegający na całościowym opracowaniu koncepcji i jej realizacji[54]. Projekty mogą też dotyczyć różnych dziedzin aktywności ludzkiej. Przykładami mogą tu być projekty budowlane, edukacyjne, przemysłowe, kulturalne i wiele innych. Warto zauważyć, że podział ten może zawierać podkategorie i na przykład projekty edukacyjne mogą być dalej klasyfikowane jako projekty dotyczące edukacji wczesnoszkolnej, szkolnej, poziomu szkolnictwa średniego lub wyższego. Pomocny w tej typologii może być wykaz dziedzin nauki i dyscyplin naukowych określony w Rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r.[55]. Innym kryterium podziału

[51] M. Trocki (2012), *Nowoczesne Zarządzanie Projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.19; za B. J. Madauss (2000), *Handbuch Projektmanagement,* Schaffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, s.516-529.

[52] P. Zaskórski, J. Woźniak, J. Szwarc, Ł. Tomaszewski (2013), *Zarządzanie projektami w ujęciu systemowym*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa, s.14.

[53] M. Pawlak (2006), *Zarządzanie*…, op.cit., s.21.

[54] M. Trocki (2012), *Nowoczesne* …, op. cit., s.24.

[55] https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20180001818 (dostęp: 17.09.2022)

może być wielkość, odnosząca się do: poziomu kosztów tj. wymaganych nakładów finansowych, wielkości zespołu realizującego projekt, czy czasu trwania. Uwzględniając to kryterium projekty mogą być małe, średnie, duże lub bardzo duże[56]. Organizacje mogą ustalić indywidualne skale odnoszące się do poszczególnych wielkości. Warto zwrócić tu uwagę na subiektywność postrzegania wielkości, nawet jeśli nadane są jej jednostki w określonej skali, ponieważ różne organizacje mogą wielkość postrzegać w odmienny sposób. Dla małej firmy z sektora MŚP projekt trwający dwa lata, oszacowany na kilkaset tysięcy złotych, będzie bardzo dużym projektem, podczas gdy wiodąca spółka giełdowa będzie postrzegała go jako projekt mały. Istotnym kryterium podziału projektów jest poziom ryzyka. Możemy mówić tu zatem o projektach wysokiego ryzyka, średniego lub o projektach o małym ryzyku[57].

Projekty mogą wynikać z potrzeb wewnętrznych organizacji, wówczas mówimy o projekcie wewnętrznym, lub być realizowane na zlecenie podmiotów zewnętrznych, co zakwalifikuje je do projektów zewnętrznych[58]. Ze względu na rodzaj rezultatu, jaki zaplanowany jest do osiągnięcia w ramach projektu możemy mówić o projektach obiektowych, tzw. twardych, w ramach których tworzone będą rezultaty materialne lub o projektach procesowych, tzw. miękkich, których efektami będą obiekty niematerialne (np. procesy czy systemy działania)[59]. Biorąc pod uwagę podmiot i cel projektu wyróżnia się projekty publiczne - realizowane przez jednostki publiczne – nie nastawione na zysk, oraz projekty biznesowe – realizowane przez organizacje rynkowe z zamiarem osiągnięcia zysku[60]. Innym kryterium podziału jest zasięg. W literaturze wyróżnia się projekty wewnątrzorganizacyjne (wpływające na organizację w której są realizowane), lokalne (oddziałujące na bliskie otoczenie, w którym funkcjonuje organizacja), krajowe, międzynarodowe (realizowane pomiędzy co najmniej dwoma krajami), globalne (tj.

[56] M. Pawlak (2006), *Zarządzanie*…, op.cit., s. 20.

[57] R. K. Wysocki, R. McGary (2005), *Efektywne Zarządzanie Projektami: Poznaj Nowoczesne Metody Zarządzania Projektami*, Helion, Gliwice, s.57

[58] A. Musioł-Urbańczyk, M. Podgórska, B. Sorychta-Wojsczyk, K. Wielicka-Gańczarczyk (2021), *Zarządzanie Projektami: Podręcznik Do Zajęć Praktycznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, s.13.

[59] M. Trocki (2014), *Nowoczesne Zarządzanie Projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.25.

[60] A. Musioł-Urbańczyk, M. Podgórska, B. Sorychta-Wojsczyk, K. Wielicka-Gańczarczyk (2021, op.cit., s.13.

angażujące członków zespołów z różnych kultur i organizacji, rozlokowanych w różnych krajach i strefach czasowych, mówiących różnymi językami ojczystymi[61]) itp.

M. Trocki zwraca uwagę na specyficzny rodzaj projektów, jakimi są projekty europejskie, czyli takie, które „realizowane są w ramach polityki i przy współdziałaniu Unii Europejskiej"[62]. Zauważa on, że nie chodzi tu o geograficzny zasięg takich projektów, ponieważ kategoria ta nie uwzględnia szerokiego spektrum projektów biznesowych, realizowanych w Europie bez wsparcia Unii Europejskiej. Z drugiej strony projekty europejskie mogą swym zasięgiem sięgać poza Europę, czego przykładem są projekty typu Capacity Building, realizowane w ramach jednego z obszarów programu Erasmus+. Są to projekty mające na celu budowanie potencjału w różnych dziedzinach (szkolnictwo wyższe, edukacja zawodowa, młodzież, sport itd.). Ich celem jest unowocześnienie oraz umiędzynarodowienie organizacji z krajów spoza UE, aby ułatwić sprostanie wyzwaniom stojącym przed tymi krajami oraz wspieranie współpracy z UE, a także promowanie świadomości międzykulturowej i wzajemnego zrozumienia. Projekty te opierają się na współpracy transnarodowej w oparciu o wielostronne partnerstwa pomiędzy organizacjami z państw członkowskich UE lub krajów stowarzyszonych z programem (Macedonia Północna, Serbia, Islandia, Liechtenstein, Norwegia, Turcja), a krajami trzecimi niestowarzyszonymi z programem, zarówno z krajów Europy (np. Albania, Bośnia i Hercegowina, Kosowo, Czarnogóra) jak i Azji (np. Chiny, Filipiny, Indie, Indonezja, Kambodża, Koreańska Republika Ludowo-Demokratyczna, Laos, Malediwy, Malezja, Nepal) czy Ameryki (np. Argentyna, Boliwia, Brazylia, Chile, Meksyk, Wenezuela, Stany Zjednoczone Ameryki, Kanada). Pełen wykaz krajów uprawnionych do udziału w tym programie znaleźć można w Przewodniku po Programie Erasmus+[63]. Wśród powodów wyodrębnienia grupy projektów europejskich M. Trocki podaje następujące argumenty[64]:

- mimo dużej różnorodności, jako projekty finansowane lub współfinansowane z funduszy publicznych (budżet Unii Europejskiej), podlegają one ujednoliconym zasadom i regulacjom europejskim, które są mocno sformalizowane;

[61] J. Binder (2009), *The Global Project Management Framework: Communication Collaboration and Management Across Borders,* Project Management Institute PMI Global Congress-EMEA, Newtown Square Pa, s.1-7.
[62] M. Trocki (2015), *Zarządzanie projektem europejskim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.113.
[63] European Commission Directorate-General for Education and Culture (2022), *Erasmus+: przewodnik po programie*, Publications Office, Luksemburg.
[64] M. Trocki (2015), *Zarządzanie ....,* op.cit, s.113.

- mamy w ostatnich latach do czynienia z dużą ilością projektów tego typu, z jednoczesnym zaangażowaniem olbrzymich zasobów, co wymaga zapewnienia odpowiedniego systemu planowania i realizacji takich przedsięwzięć, aby były skuteczne i efektywne w kontekście przeznaczonych na nie środków;
- projekty europejskie realizowane są przez szerokie grupy uczestników, którzy często nie posiadają wiedzy i doświadczenia w zarządzaniu, a w szczególności w zarządzaniu projektem, co rodzi konieczność wsparcia metodycznego w tym zakresie;
- istotną cechą projektów europejskich jest włączanie w ich realizację uczestników wywodzących się z różnych środowisk, obszarów kulturowo-geograficznych, którzy reprezentują różny poziom wykształcenia, odmienne doświadczenia zawodowe i wywodzą się z organizacji o różnorodnych kulturach organizacyjnych, stąd niezbędne wydaje się zapewnienie ujednolicenia wiedzy w tym zakresie (wspólny system pojęć, zasad, metod i technik rozwiazywania problemów);

Projekt europejski funkcjonuje w literaturze, jak i nomenklaturze branżowej również pod pojęciem projektu unijnego, projektu UE a nawet europrojektu, przy czym terminy te są często zamiennie używane w odniesieniu do tej samej grupy projektowej[65].
W tabeli 1.3 przedstawiono omówioną klasyfikację projektów, uwzględniającą wskazane zmienne różnicujące:

Tabela 1.3. Klasyfikacja projektów ze względu na zmienne różnicujące

Zmienna różnicująca:	Rodzaje projektów:				
Zasięg	Lokalne	Krajowe	Reginalne	Międzynarodowe	Globalne
Wielkość	Bardzo małe	Małe	Średnie	Duże	Bardzo duże
Dziedzina	Budowlane	Edukacyjne	Przemysłowe	Kultralne	inne
Ryzyko	Wysokiego ryzyka	Średniego ryzyka	Niskiego ryzyka		
Zakres	Koncepcyjne	Realizacyjne	Kompleksowe		
Znaczenie dla organizacji	Strategiczne	Taktyczne	Operacyjne		
Pochodzenie zlecenia	Wewnątrzorgaizacyjne	Zewnętrzne			
Rodzaj rezultatu	Twarde	Miękkie			
Podmiot i cel	Publiczne	Biznesowe			
Źródło finansowania	z kapitału własnego	z kapitału obcego			
Wsparcie z budżetu UE	Europejskie / Unijne				

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Trocki (2014), *Nowoczesne Zarządzanie Projektami*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.25, M. Pawlak (2006), *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s.17-21; M. Trocki (2015), *Zarządzanie projektem europejskim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa s.112.

[65] M. Domiter, A. Marciszewska (2013), *Zarządzanie projektami unijnymi. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s.42.

1.2. Zespół projektowy

Tendencja do zwrotu w kierunku dostrzegania wartości pracy zespołowej w opozycji do pracy indywidualnej jednostek wydaje się jednym z ważniejszych trendów współczesnego zarządzania[66]. Wzmożone zainteresowanie zespołami jest odpowiedzią na specyfikę czasów w jakich funkcjonują obecne organizacje i próbą skutecznej reakcji na zjawiska obserwowane w otoczeniu społeczno-gospodarczym, które często określa się mianem VUCA, będącym akronimem słów: *Volatility* (pol. zmienność), *Uncertainty* (pol. niepewność), *Complexity* (pol. złożoność) oraz *Ambiguity* (pol. niejednoznaczność)[67]. Turbulentność otoczenia i niespodziewane zjawiska o dużej sile globalnego oddziaływania, jak choćby niedawna pandemia COVID-19, uświadamiają dodatkowe wyzwania wskazując na kruchość (ang. *Brittle*), niestabilność (ang. *Anxious*), nieliniowość (ang. *Non-linear*) oraz niezrozumiałość (ang. *Incomprehensible*) świata. Pierwsze litery wersji anglojęzycznych tych charakterystyk ukonstytuowały nazwę BANI zaproponowaną przez amerykańskiego badacza J. Cascio do podkreślenia niestabilności, a nawet chaosu współczesnego świata skutkującego nieprzewidywalnością i nieoczekiwanymi zdarzeniami[68]. W takich okolicznościach tymczasowe przedsięwzięcia, jakimi są projekty mogą, dzięki swojej elastyczności, dobrze sprawdzać się w poszukiwaniu nowych rozwiązań, jednak dla osiągnięcia założonego celu wymagają wspólnych, synergicznych wysiłków całego zespołu, niezależnie czy jest on wewnątrzorganizacyjny czy składa się z reprezentantów różnych organizacji.

Zespół projektowy jest grupą osób powołanych do realizacji określonego celu. Jednak sama świadomość wspólnego celu nie wystarczy do tego, aby grupa mogła być określana zespołem projektowym. Według D.S. Kezsboma i K.A. Edwarda[69] niezbędne jest wzajemne poleganie na skumulowanej wiedzy, kompetencjach oraz talentach członków zespołu projektowego. Dzięki synergii zespół jest w stanie osiągnąć więcej niż poszczególni jego członkowie indywidualnie. Warto zauważyć, że te same zasady odnoszą się również do zespołów projektowych tworzonych w ramach projektów realizowanych przez wiele instytucji, w ramach współpracy międzyorganizacyjnej.

[66] K. Kowalewski (2018), *Formowanie zespołu a jego innowacyjność,* Zeszyty Naukowe - Politechnika Śląska. Organizacja i Zarządzanie, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Białystok, s.357-368.

[67] G. Rippel, U. Huzar (2023), *Zarządzanie zespołem – aktualne wyzwania dla menedżera w warunkach kryzysowych,* Management, 1(37), s.29–38.

[68] J. Cascio (2020), *Facing the age of chaos*, z http://medium.com/@cascio/facing-the-age-pf-chaos-b00687b1f51d, (dostęp: 11.10.2023).

[69] D. S. Kezsbom, K.A. Edward (2001), *The new dynamic project management: winning through the competitive advantage*, Wiley, New York, s.455.

Powoływanie zespołu projektowego jest ważnym etapem w procesie zarządzania projektami. Poza kwalifikacjami oraz doświadczeniem członkowie zespołu projektowego często dobierani są również na podstawie ich umiejętności pracy w zespole[70].

Literatura przedmiotu wskazuje na określone cechy, charakteryzujące dobrze dobrane zespoły projektowe. Przykładem może być następujący zestaw cech zespołu[71]:

- jest małoliczny dzięki czemu członkowie mają szansę osiągnąć jedność preferowanych wartości,
- przyjął i zaakceptował wspólne wartości,
- ma opracowane zasady funkcjonowania i pracy zespołu projektowego, adekwatnie do jego możliwości,
- zadania są określane kolegialnie,
- przestrzega wspólnych norm,
- jego strategia działania jest znana a członkowie wiedzą, jakie wynikają z niej zadania dla poszczególnych osób,
- alokacja zadań między członków zespołu wymaga ich ścisłej współpracy i komunikacji,
- każdy z członków zespołu uczestniczy w pracach zespołu, nie jest odizolowany,
- członkowie zespołu uczą się zaufania do siebie i darzą się szacunkiem,
- uczestnicy zespołu projektowego są zachęcani do utrzymywania kontaktów towarzyskich poza pracą.

Proces tworzenia efektywnego zespołu projektowego polega na dopasowaniu zróżnicowanej pod wieloma względami (m.in. doświadczenia, wiedzy, predyspozycji, zainteresowań) grupy osób[72]. Dobór członków zespołu międzyorganizacyjnego wydaje się znacznie trudniejszym zadaniem, z uwagi na ograniczony, jeśli w ogóle możliwy, wpływ na decyzje związane z oddelegowaniem do pracy w projekcie osób reprezentujących pozostałe organizacje, biorące udział w realizacji projektu.

Specyfika zespołu projektowego wynika z faktu tymczasowości, ponieważ zostaje on powołany na określony czas, najczęściej na czas trwania projektu. Jeśli chodzi o relacje zachodzące między uczestnikami projektu, to podstawowymi są relacje organizacyjne,

[70] A. Marciszewska (2013), *Zarządzanie zespołem projektowym w organizacjach non-profit*, Nauki o Zarządzaniu, 3(16), s.63–74.
[71] P. Wachowiak, S. Gregorczyk, B. Grucza, K. Ogonek (2004), *Kierowanie zespołem projektowym,* Wydawnictwo Difin, Warszawa, s.78.
[72] M. Szajczyk (2017), *Zarządzanie Zespołem Projektowym - Wyzwania Menedżera Projektu*, Modern Management Review, vol. XXII, 24 (1/2017), s. 109-119.

ale mogą też mieć miejsce relacje kapitałowe i relacje kontraktowe[73]. Oddelegowanie do zadań projektowych może mieć różne formy w zależności od struktury organizacyjnej firmy. W literaturze wyróżnia się kilka typów struktur w ramach których realizowane są działania projektowe. W strukturze liniowej, określanej również jako funkcjonalna, realizacja projektu odbywa się siłami własnymi jednostki organizacyjnej, w której umiejscowiony jest projekt, a zadania projektowe przydzielane są pracownikom jako dodatkowe w stosunku do ich podstawowych działań[74]. Jednak współczesne projekty często wymagają zaangażowania ekspertów z różnych dziedzin oraz zapewnienia efektywnej współpracy między nimi, co wiąże się z koniecznością angażowania kadry z różnych działów funkcjonalnych[75]. Jeśli projekty wymagają koordynacji zasobów z więcej niż jednego obszaru funkcjonalnego organizacji, to pomocna może być struktura liniowo-sztabowa, w której na czas realizacji projektu powołuje się dedykowaną, sztabową komórkę projektową (jedno lub wieloosobową), wspierającą kierowanie projektem, poprzez realizację pracochłonnych i wymagających specjalistycznej wiedzy zadań koordynacyjnych i informacyjnych[76]. Z kolei projektowa organizacja macierzowa, zbudowana jest na zasadzie grupowania dwuwymiarowego, gdzie kolumny reprezentują stałe, powtarzalne funkcje w organizacji, a wiersze odpowiadają nietypowym, zmieniającym się w czasie zadaniom jakimi są również projekty[77]. Istotną wadą tej struktury są dwa ośrodki władzy. Pierwszy, to kierownicy pionów funkcjonalnych, drugi, to kierownicy projektów, pomiędzy którymi mogą pojawiać się konflikty[78]. Charakterystyczną cechą zespołów projektowych jest tu nakładanie się funkcji pełnionych przez oddelegowanych czasowo do danego projektu członków oraz możliwym udziałem pracowników organizacji w realizacji wielu projektach jednocześnie. Strukturą najbardziej zorientowaną na projekty jest „czysta" organizacja projektowa, w której zadania projektowe są wyłączone ze struktury organizacji i utworzona zostaje odrębna, równoległa do istniejącej struktury macierzystej, komórka organizacyjna odpowiedzialna za projekt[79]. Specyficzną formą „czystej" organizacji

[73] M. Trocki (2014), *Organizacja projektowa: podstawy, modele, rozwiązania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.104.
[74] Ibidem, s.117
[75] M. Pawlak (2005), *Macierzowa struktura organizacyjna i jej wykorzystanie w zarządzaniu projektami,* Roczniki Nauk Społecznych, Tom XXXIII, zeszyt 3, s. 117-139.
[76] M. Trocki (2014), *Organizacja …, op cit.*, s.128.
[77] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (2005), *Zarządzanie. Teoria i praktyka,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s.282.
[78] M. Pawlak (2005), *Macierzowa …,* op. cit.
[79] M. Trocki (2014), *Organizacja* …, op cit., s.139.

projektowej jest organizacja zorientowana projektowo, która jest charakterystyczna dla organizacji, gdzie projekty stanowią podstawę ich działalności. Utworzone komórki liniowe (najczęściej budowane w oparciu o przedmiotowy podział zadań) są rozwiązywane po zakończeniu projektu, by w ich miejsce powstały nowe komórki zdaniowe odpowiedzialne za kolejne projekty[80].

Przedstawione powyżej podstawowe modelowe rozwiązania organizacji projektowej opierają się na relacjach organizacyjnych łączących uczestników projektu. Do zarządzania projektami wymagającymi współdziałania wielu organizacji, których realizacja wykracza poza organizację macierzystą, niezbędne jest uwzględnienie również innych typów relacji. Takimi dodatkowymi relacjami, pomocnymi w zarządzaniu projektami w przestrzeni międzyorganizacyjnej są relacje kontraktowe, opierające się na umowach i egzekwowaniu ustaleń kontraktowych. Choć powszechnie stosowany w praktyce, ten rodzaj relacji jest dość słabo eksplorowany w teorii zarządzania projektami[81].

Kształt zespołu projektowego determinowany jest potrzebami i zakresem tematycznym danego projektu. Jego struktura może przybierać różne formy, a typowymi są[82]:

- struktura izomorficzna, będąca odwzorowaniem struktury produktu, gdzie zadaniem kierownika projektu jest dopilnowanie, aby prace poszczególnych grup zadaniowych złożyły się na zaplanowany rezultat końcowy,
- struktura ekspercka, określana również jako rodzajowa, w której członkowie zajmują się zadaniami zgodnie ze swoim obszarem specjalizacyjnym,
- struktura kolektywna, charakteryzująca się wysokim poziomem współodpowiedzialności, podejmowania decyzji na zasadzie konsensusu oraz angażowaniem się w działania projektowe wszystkich członków zespołu,
- struktura chirurgiczna, w której wzorem operacji chirurgicznych, jedna osoba ma pełną odpowiedzialność za realizację kluczowych prac związanych z projektem. Wspierają go pozostali członkowie zespołu, których zadaniem jest zapewnienie kierownikowi odpowiednich warunków pracy, aby mógł on jak najlepiej

[80] Ibidem.
[81] Ibidem, s.104.
[82] J. Davidson (2001), *Zarządzanie projektami w organizacji,* Warszawa, s.83–84.

wykonywać zadania. W tej strukturze kierownik zespołu wydaje polecenia i kieruje wszystkimi działaniami.

W przypadku projektu unijnego, realizowanego przez kilka instytucji, skład partnerstwa powinien zapewniać komplementarność umiejętności niezbędnych do realizacji jego celów. Warto na etapie planowania projektu określić jakie kompetencje i doświadczenie jest potrzebne, aby móc dokonać wyboru najlepszych organizacji partnerskich, które wejdą w skład konsorcjum projektowego i będą pełniły określone role.

Projekty są realizowane w określonym kontekście sytuacyjnym i w otoczeniu różnych grup interesariuszy. Podejście akcentujące rolę interesariuszy pojawiło się w zarządzaniu w połowie lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku, które R. Edward Freeman opisał szczegółowo w 1984 r. w publikacji „Strategic Management - A Stakeholder Approach"[83]. Interesariusze to osoby lub grupy osób zainteresowane projektem i mające potencjalny wpływ na osiągnięcie jego celu. Zainteresowanie to może mieć charakter formalny (np. umowa, kontrakt) lub dobrowolny (klienci, grupa docelowa dla której opracowywane są w projekcie rezultaty czy społeczność lokalna zainteresowana danym przedsięwzięciem). Każda z tych grup może mieć istotny wpływ na sukces projektu, dlatego ważne jest, aby właściwie zarządzać interesariuszami i zapewniać skuteczną komunikację. Proces zarządzania interesariuszami obejmuje kilka faz[84]: identyfikacja interesariuszy (wewnętrznych oraz zewnętrznych), diagnoza i ocena potrzeb oraz oczekiwań interesariuszy odnośnie do projektu, ocena wpływu interesariuszy na projekt, zarządzanie relacjami z interesariuszami. W efekcie oceny zainteresowania i możliwości wpływu interesariuszy na projekt następuje przyporządkowanie ich do jednej z czterech grup w macierzy wpływu interesariuszy: gracze (duże zainteresowanie/zaangażowanie i duży wpływ), arbitrzy (małe zainteresowanie/zaangażowanie i duży wpływ), aktywni widzowie (duże zainteresowanie/zaangażowanie i mały wpływ) oraz tłum (małe zainteresowanie/zaangażowanie i mały wpływ)[85]. Właściwa identyfikacja interesariuszy, utrzymywanie dobrych relacji oraz odpowiadanie na ich potrzeby, aby poprawie przewidzieć reakcje na działania projektowe, są istotnym czynnikiem sukcesu w

[83] R.E. Freeman (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach,* Pitman, Boston, MA.
[84] M. Trocki (2012), *Kompleksowa ocena projektów,* Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów/Szkoła Główna Handlowa, 113, s.7–23.
[85] G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington (2002), *Exploring corporate strategy.* Financial Times Prentice Hall, s.156-157.

projekcie[86]. Ważną rolę w tym procesie pełni komunikacja w zespole projektowym, która jest odrębnym obszarem wiedzy projektowej obejmującym, zgodnie z propozycją M. Trockiego, następujące procesy:

- „identyfikację interesariuszy, czyli ich wskazanie wraz ze sposobem dokumentowania odpowiedniej informacji o nich,
- planowanie komunikacji, czyli ustalanie potrzeb informacyjnych i komunikacyjnych interesariuszy projektu oraz podejścia do problemów komunikacyjnych,
- dystrybucję informacji, czyli udostępnianie interesariuszom projektu wszystkich potrzebnych informacji zgodnie z planem,
- zarządzanie wymaganiami interesariuszy, czyli proces komunikowania i pracy z interesariuszami w celu zaspokojenia wymagań związanych z otrzymywaniem informacji oraz dostarczania właściwych rozwiązań,
- raportowanie wykonania, czyli gromadzenie i dystrybucję informacji związanych z prowadzeniem projektu, między innymi raportowanie stanu prac, mierzenie podstępu wskaźników, prognozowanie dalszej realizacji itp.” [87].

Podstawowe cztery role, jakie komunikacja pełni w projekcie to[88]: (1) przekazywanie informacji lub wiedzy niezbędnej, aby podejmować właściwe decyzje, (2) wyrażanie emocji dzięki którym w zespole budowane są nastroje, a członkowie zespołu mają możliwość zaspokajać swoje potrzeby psychospołeczne, (3) motywowanie poprzez ustalanie wspólnych celów oraz wzmacnianie pożądanych zachowań, (4) kontrolowanie, które może mieć charakter formalny (np. zapisane obowiązki, normy i zakres kontroli), jak również nieformalny (np. uzyskiwanie informacji zwrotnej). Komunikowanie w zespole projektowym jest procesem ciągłym i odbywa się w trakcie całego cyklu życia projektu, natomiast na każdym jego etapie komunikacja dotyczyć może odmiennych interesariuszy i wykorzystywać zróżnicowane kanały komunikacyjne[89].

Istnieje wiele klasyfikacji form komunikacji. Ze względu na strukturę organizacyjną wyróżnić można komunikację pionową, która odbywa się z uwzględnieniem hierarchii w strukturze organizacyjnej oraz komunikację poziomą, na tym samym poziomie w

[86] G. Leszczyński, A. Rogala, J. Signetzki, M. Zieliński (2022), *Zarządzanie relacjami z interesariuszami w projektach budowlanych*, Builder, 295(2), s.15–19.
[87] M. Trocki (2012), Nowoczesne …, op. cit., s.319-320.
[88] S. Robbins (2001), *Zasady zachowania w organizacji,* Zysk i S-ka, Poznań.
[89] M. Klinowski (2018), *Procesy komunikacji w zarządzaniu projektami,* Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu: Rachunek Kosztów. Rachunkowość Zarządcza. Controlling, 22 (XXII)(506), Wrocław, s.43–50.

strukturze organizacyjnej. Komunikacja pozioma jest najczęstszą formą komunikacji w projektach i często przybiera postać komunikacji nieformalnej. Inny podział został zaproponowany przez C. Bovee i J. Thill[90], którzy określili kilka kryteriów komunikacji:

- wewnętrzna i zewnętrzna (przy czym linii demarkacyjnych może być wiele, jak choćby interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni, pracownicy jednego działu vs. pozostali, a w kontekście projektów międzyorganizacyjnych może to być wymiar komunikacji wewnątrz partnerstwa projektowego vs. otoczenie, ale również poziom jednej organizacji w partnerstwie vs. inni partnerzy),
- formalna i nieformalna (poziom formalizacji komunikacji może zależeć od charakteru partnerstwa projektowego, struktury organizacyjnej, jak również kultury organizacyjnej, a także oficjalnych oczekiwań grantodawcy w przypadku projektów unijnych),
- werbalna i niewerbalna (poza komunikatami werbalnymi ważną rolę w komunikacji projektowej odgrywają kody niewerbalne, których odczytanie dostarcza wielu istotnych informacji, trudnych do wychwycenia w ramach komunikacji werbalnej. Mowa tu o gestach, mimice, postawie, głosie, które szczególnie w projektach wieloorganizacyjnych, z udziałem przedstawicieli innych kultur, mogą mieć istotne znaczenie dla właściwego porozumienia między członkami zespołu projektowego,
- zamierzona i niezamierzona (komunikacja nie zawsze jest zamierzona, czasami członkowie zespołu projektowego w sposób niezamierzony oddziałują na innych przekazując bardzo czytelne komunikaty, czego przykładem mogą być nawyki kulturowe, ale również objawy fizjologiczne jak choćby przyspieszony oddech[91]),
- bezpośrednia, pisemna, z użyciem technicznych środków komunikowania (forma bezpośrednia wiąże się z przekazem ustnym w opozycji do formy pisemnej, natomiast w dobie globalizacji duże znaczenie odgrywa również komunikowanie się za pośrednictwem narzędzi do porozumiewania się na odległość, takich jak poczta internetowa, komunikatory i narzędzia do wideokonferencji, platformy do zarządzania projektami itp.).

[90] C. Bovee, J. Thill (2000), *Business Communication Today,* Pearson, London, s.8-9.
[91] E. Kulczycki (2012), *Teoretyzowanie komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań, s.28.

Komunikacja jest zjawiskiem złożonym i niejednorodnym, dlatego trudno o uniwersalny model zapewniający skuteczną komunikację w zespole projektowym. Niezwykle istotną rolę w procesie komunikacji pełni kierownik projektu, który komunikuje się z członkami zespołu projektowego, sponsorem/grantodawcą, zespołami zadaniowymi oraz interesariuszami wewnętrznymi jak i zewnętrznymi. Warto jednak zauważyć, że w przypadku projektów unijnych realizowanych w partnerstwach wielu organizacji rola komunikowania z interesariuszami zewnętrznymi może być przydzielona jednej z organizacji partnerskich, niekoniecznie tej, którą reprezentuje kierownik projektu. Komunikowanie rezultatów działań projektowych, inaczej określane upowszechnianiem (ang. *dissemination*), jest szczególnie istotne w przypadku projektów europejskich, które z założenia otrzymują wsparcie finansowe z funduszy publicznych. Komisja Europejska dostrzega wagę działań upowszechniających i już na etapie oceny złożonego w ramach konkursu wniosku ocenia zawarty w nim plan upowszechniania rezultatów, tym samym dyseminacja jest jednym z kluczowych kryteriów oceny zgłoszonych propozycji projektowych[92].

W partnerstwach projektów unijnych istotną rolę w zakresie komunikacji, poza kierownikiem projektu, pełnią członkowie zespołu projektowego pochodzący z organizacji odpowiedzialnej za pakiet pracy związany z upowszechnianiem. Dobre umiejętności w zakresie komunikacji potrzebne są wszystkim członkom zespołu projektu europejskiego. Wynika to z faktu podziału ról i odpowiedzialności między organizacje partnerskie, których przedstawiciele oddelegowani do projektu często pełnią rolę lidera i kierownika określonego pakietu prac w projekcie, odpowiadając za sprawną komunikację w projekcie w tym wymiarze. Role w projekcie mogą być przypisane poszczególnym osobom, zespołom zadaniowym lub stanowić kombinację obu tych sposobów. Project Management Instititute (PMI) w najnowszym wydaniu Przewodnika PMBOK określa, że tym, co spaja poszczególne role w projekcie i sprzyja powodzeniu projektu jest koordynacja[93]. W zależności od kontekstu, może ona mieć charakter scentralizowany, z wiodącą rolą przywódcy i przewodnika pełnioną przez kierownika projektu. Innym rodzajem jest koordynacja zdecentralizowana, w której członkowie zespołu sami

[92] Wniosek dotyczący projektu powinien obejmować opis konkretnych i skutecznych działań mających na celu udostępnienie wyników projektu w ramach organizacji uczestniczących, podzielenie się nimi z innymi organizacjami i opinią publiczną oraz publiczne uznanie finansowania Unii Europejskiej. Źródło: European Commission Directorate-General for Education and Culture (2022), *Erasmus+ : przewodnik po programie*, Publications Office, s.255.

[93] Project Management Institute, Oddział Polski (2022), *Standard zarządzania projektami i przewodnik po kanonie wiedzy o zarządzaniu projektami: Przewodnik PMBOK®,* PMI Poland Chapter, s.12.

organizują swoją pracę i zarządzają nią. Niezależnie od rodzaju koordynacji, ważne w odniesieniu sukcesu projektu są wspierające modele przywództwa oraz ciągłe zaangażowanie członków zespołu projektowego, a także pozostałych interesariuszy. Inne czynniki sprzyjające wysokiej wydajności zespołów projektowych to[94]:

- otwarta komunikacja,
- wspólne zrozumienie celu i korzyści jakie ma zapewnić projekt,
- poczucie współwłasności i współodpowiedzialności za wyniki,
- zaufanie do członków zespołu projektowego,
- współpraca zamiast konkurowania,
- zdolność adaptacji do otoczenia i sytuacji,
- odporność na niepowodzenia i trudności,
- upełnomocnienie do podejmowania decyzji co do sposobu pracy zamiast mikrozarządzania,
- uznanie dla wkładu pracy i osiąganej wydajności zespołu.

1.3. Kultura projektowa

Projekty są przedsięwzięciami ograniczonymi czasowo, realizowanymi przez zespoły osadzone w kulturze organizacyjnej danej instytucji. E. H. Schein definiuje kulturę organizacyjną jako wzorzec podstawowych założeń, które dana grupa opracowała, w efekcie rozwiązywania problemów dotyczących zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, oraz które sprawdziły się na tyle dobrze, że zostały uznane za prawidłowe, a tym samym przekazywane są nowym członkom organizacji jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów[95]. W ujęciu tym rozróżnia się trzy poziomy kultury organizacyjnej, w zależności od widoczności jej elementów dla zewnętrznego obserwatora oraz stopnia ich uświadomienia wśród członków organizacji. Najbardziej widocznym i uświadomionym poziomem są artefakty, rozumiane jako zewnętrzne przejawy funkcjonowania organizacji (zarówno fizyczne jak i behawioralne), kolejnym poziomem są wartości, które kierują

[94] Project Management Institute, Oddział Polski (2022), *Standard …,* op. cit, s.22.
[95] E.H. Schein (1984), *Coming to a New Awareness of Organizational Culture,* Sloan Management Rewiev, no. 2 (25), s. 3.

zachowaniem członków organizacji, natomiast najmniej uświadomionym oraz widocznym jest poziom założeń kulturowych[96].

Zadaniem kultury organizacyjnej jest[97]:

- formowanie wewnętrznej i zewnętrznej tożsamości organizacji,
- zjednoczenie uczestników organizacji wokół wspólnych wartości, wzorów myślenia i sposobów postępowania,
- ułatwienie komunikowania,
- zapewnienie transferu i dyfuzji wiedzy organizacyjnej,
- ułatwienie i przyspieszenie adaptacji uczestników organizacji do ich ról w organizacji,
- zapewnienie uczestnikom poczucia bezpieczeństwa i stabilności.

Kultura projektowa powinna być zgodna z kulturą organizacyjną danej jednostki, pełniąc funkcję wzmacniającą i wzbogacającą[98]. Nie jest ona tworzona na potrzeby poszczególnych projektów, lecz kształtuje się w długotrwałym procesie działalności projektowej organizacji i na podstawie jej ładu projektowego[99]. Ład projektowy (ang. *project governance*) może być rozpatrywany na trzech poziomach, w oparciu o różnorodność i poziom zaangażowania interesariuszy[100]:

- działalność projektowa prowadzona w ramach jednej organizacji (ang. *single firm governance*),
- działalność projektowa obejmująca kilka organizacji (ang. *multi-firm governance*),
- działalność projektowa w ramach wielkich projektów prowadzonych przez samodzielne tymczasowe organizacje (ang. *large capital governance*).

W pierwszym przypadku pojedyncza organizacja jest centrum decyzyjnym i ma pełną kontrolę nad polityką, procesami i działaniami w ramach prowadzonych projektów. W tym podejściu ład projektowy to „spójny i kompletny zbiór zasad, procesów, decyzji,

---

[96] K. Klincewicz. M. Szukała (2016), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s.430-438.

[97] Zob.: C. Sikorski (2002), *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s.13-17; L. Zbiegień-Maciąg (2013), *Kultura w organizacji: identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s.33-38.

[98] G. Aniszewska (2007), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.

[99] M. Trocki, M. Juchniewicz (2022), *Ład projektowy organizacji (project governance): koncepcje, problemy, rozwiązania*, Oficyna Wydawnicza SGH, s.53.

[100] I. Ruuska, T. Ahola, K. Artto, G. Locatelli, M. Mancini (2011), *A new governance approach for multi-firm projects: Lessons from Olkiluoto 3 and Flamanville 3 nuclear power plant projects,* International Journal of Project Management, 29(6), s.647–660.

metod i rozwiązań organizacyjnych regulujących działalność projektową organizacji i wiążący ją z jej celami”[101]. Druga kategoria uwzględnia projekty realizowane w przestrzeni międzyorganizacyjnej, w której uczestniczące organizacje zawierają porozumienia. W tym przypadku każda uczestnicząca organizacja ma swój interes uczestnictwa w projekcie, a ponieważ istotną wartością w tego typu projektach jest transfer wiedzy pomiędzy uczestniczącymi organizacjami, to głównym celem ładu projektowego jest ochrona własności intelektualnej. Zarządzanie odbywa się zwykle na poziomie technicznym i strategicznym. Trzeci poziom, odnoszący się do wielkich projektów, postrzega je jako tymczasowe organizacje ukierunkowane na cel, które muszą określić odpowiednie ramy zarządzania, w ramach których można podejmować decyzje dotyczące projektu[102]. Nacisk położony jest tu na stworzenie środowiska chronionego przed zewnętrznymi wpływami środowiskowymi, politycznymi i strategicznymi, w którym mogą sprawnie być realizowane działania związane z zarządzaniem projektami. Kluczowym zagadnieniem jest podejmowanie decyzji, w przeciwieństwie do zarządzania i kontroli. Te złożone mechanizmy i interakcje są często spotykane w międzynarodowych projektach publicznych i partnerstwach publiczno-prywatnych[103]. Partnerskim projektom unijnym najbliżej do drugiej interpretacji ładu projektowego (obejmującej kilka organizacji). W uzasadnionych przypadkach, bardzo duża skala projektów tego typu może je zakwalifikować do trzeciego poziomu - charakterystycznego dla wielkich projektów prowadzonych przez samodzielne tymczasowe organizacje.

Jednym z ważnych elementów ładu organizacyjnego jest kultura organizacyjna, a ponieważ wywiera ona silny wpływ nie tylko na wyniki projektu[104], ale również wpływa na skuteczność i efektywność działania całej organizacji, zatem powinna być świadomie kształtowana w organizacjach[105]. Badania nad kulturą organizacyjną i jej rolą w zarządzaniu projektami trwają od dawna w różnych wymiarach, natomiast dość rzadko prowadzone są badania poświęcone bezpośrednio kulturze projektowej jako zjawisku obecnemu w każdym projekcie, niezależnie od kultury „organizacji bazowej” [106]. Każdy

[101] M. Trocki, M. Juchniewicz (2022), *Ład projektowy …, op. cit.,* s.60
[102] M. C. Bekker, H. Steyn (2009), *Defining ‘project governance’ for large capital project,* South African Journal for Industrial Engineering, 20(2), s.81-92.
[103] M. C. Bekker (2014), *Project governance: "Schools of thought",* South African Journal of Economic and Management Sciences, 17, s.22-32.
[104] A. Stare (2011), *The impact of the Organisational Structure and Project Organisational Culture on Project*, Management, vol.16, s.1–22.
[105] M. Trocki, M. Juchniewicz (2022), *Ład projektowy …, op. cit.,* s.53.
[106] Więcej informacji w artykule: J. Moczydłowska, J. Sadkowska (2021), *Project culture as a key project success factor: the perspective of Polish project managers*, Wseas Transactions on Business and Economics, s.822–837.

zespół projektowy tworzy swoją własną kulturę zespołową, która funkcjonuje w ramach kultury danej organizacji, ale jednocześnie odzwierciedla interakcje oraz sposób pracy w zespole[107]. Międzyorganizacyjny charakter partnerstw projektów unijnych wprowadza dodatkowe utrudnienie, jakim jest obecność w partnerstwie członków zespołów reprezentujących często bardzo zróżnicowane kultury organizacji, w których na co dzień funkcjonują.

Z uwagi na różnorodność projektów oraz organizacji je realizujących, określenie zamkniętego katalogu cech kultury projektowej wydaje się niemożliwe, natomiast prowadzone badania nad organizacjami realizującymi projekty wskazują na cechy, które mogą sprzyjać lepszej skuteczności i efektywności organizacji w kontekście działalności projektowej. W tabeli 1.4 zaprezentowano cechy kultury projektowej sprzyjające powodzeniu realizowanych projektów:

Tabela 1.4. Charakterystyki kultury projektowej

Cecha	Autorzy
Otwartość na pomysły, zaufanie Tolerancja niepewności Indywidualne podejście do pracownika Otwarta komunikacja	W. Belassi, A.Z. Kondra, O.I. Tukel (2007)[108], K. Piwowar-Sulej (2010)[109], K. Piwowar-Sulej (2012)[110]
Znaczenie różnic kulturowych członków międzynarodowych zespołów projektowych	K. Koester (2010)[111], M. Eberlein (2008)[112]

[107] Project Management Institute, Oddział Polski (2022), *Standard ...,* op. cit, s.20.

[108] W. Belassi, A. Z. Kondra, O. I. Tukel (2007), *New Product Development Projects: The Effects of Organizational Culture*, Project Management Journal, 38 (4), s.12-24, cyt. za: K. Piwowar-Sulej (2014), *Kultura organizacyjna i jej wpływ na działalność projektową – studium przypadku*, Marketing i Rynek, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, Warszawa, no. 5, s.143-148.

[109] K. Piwowar-Sulej (2010), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu przez projekty*, [w:] J. Stankiewicz (red) (2010), *Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami*. *Ludzie*, *kultura organizacji*, *społeczna odpowiedzialność*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra, s.305; cyt. za: K. Piwowar-Sulej (2014), *Kultura organizacyjna i jej wpływ na działalność projektową – studium przypadku*, Marketing i Rynek, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, Warszawa, no. 5, s.143-148.

[110] K. Piwowar-Sulej (2012), *Cechy kultury organizacyjnej a metodyki prowadzenia projektów*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, nr 4 (26), s. 39–52; cyt. za: K. Piwowar-Sulej (2014), *Kultura organizacyjna i jej wpływ na działalność projektową – studium przypadku*, Marketing i Rynek, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, Warszawa, no. 5, s.143-148.

[111] K. Koester (2010), *International Project Management*, SAGE Publication Ltd, London, s. 657-662, cyt. za: K. Piwowar-Sulej (2014), *Kultura organizacyjna i jej wpływ na działalność projektową – studium przypadku*, Marketing i Rynek, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, Warszawa, no. 5, s.143-148.

[112] M. Eberlein (2008), *Culture as a Critical Success Factor for Successful Global Project Management in Multi-national it Service Projects*, Journal of Information Technology Management, vol. XIX, no.3, s.28-42, cyt. za: K. Piwowar-Sulej (2014), *Kultura organizacyjna i jej wpływ na działalność projektową – studium przypadku*, Marketing i Rynek, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, Warszawa, no. 5, s.143-148.

Budowanie struktur zadaniowych (tzw. kultura zadania występująca w klasyfikacji kultur wg. Ch. Handy'ego)	J. M. Lichtarski (2011)[113]
Kultura adhokracji i kultura klanu wyróżnione przez K.S. Camerona i R.E Quinna	K.S. Cameron, R.E. Quinn R (2003)[114], J.M. Lichtarski (2011)[115], K. Piwowar-Sulej (2012)[116], K. Piwowar-Sulej (2012)[117]

Źródło: opracowanie własne na podstawie: cyt. za: K. Piwowar-Sulej (2014), *Kultura organizacyjna i jej wpływ na działalność projektową – studium przypadku*, Marketing i Rynek, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, Warszawa, no. 5, s.143-148.

W badaniu przeprowadzonym przez Y. Du Plessis i C. Hoole[118] zidentyfikowano z kolei następujące charakterystyki kultury projektowej: relacje interpersonalne, zespołowość, zaangażowanie kierownictwa/interesariuszy, współzależność, kontrola/ dyscyplina, orientacja na ryzyko, uczenie się, tolerancja konfliktów, orientacja na wyniki, koncentracja na otwartym systemie, otwarta komunikacja. W wyniku dalszych prac badawczych autorzy dodali do tego katalogu również metodologię i proces projektu. Opis poszczególnych charakterystyk przedstawiono w tabeli 1.5.

[113] J.M. Lichtarski (2011), *Struktury zadaniowe. Składniki, własności, uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s.176-177, cyt. za: K. Piwowar-Sulej (2014), *Kultura organizacyjna i jej wpływ na działalność projektową – studium przypadku*, Marketing i Rynek, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, Warszawa, no. 5, s.143-148.

[114] K. S. Cameron, R. E. Quinn (2003), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 41-49, cyt. za: K. Piwowar-Sulej (2014), *Kultura organizacyjna i jej wpływ na działalność projektową – studium przypadku*, Marketing i Rynek, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, Warszawa, no. 5, s.143-148.

[115] J. M. Lichtarski (2011), *Struktury zadaniowe. Składniki, własności, uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s.177, cyt. za: K. Piwowar-Sulej (2014), *Kultura organizacyjna i jej wpływ na działalność projektową – studium przypadku*, Marketing i Rynek, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, Warszawa, no. 5, s.143-148.

[116] K. Piwowar-Sulej (2010), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu przez projekty*, [w:] J. Stankiewicz (red) (2010), *Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie, kultura organizacji, społeczna odpowiedzialność*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra, s. 310., cyt. za: K. Piwowar-Sulej (2014), *Kultura organizacyjna i jej wpływ na działalność projektową – studium przypadku*, Marketing i Rynek, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, Warszawa, no. 5, s. 143-148.

[117] K. Piwowar-Sulej (2012), *Cechy kultury organizacyjnej a metodyki prowadzenia projektów*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, nr 4 (26), s. 43, cyt. za: K. Piwowar-Sulej (2014), *Kultura organizacyjna i jej wpływ na działalność projektową – studium przypadku*, Marketing i Rynek, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, Warszawa, no. 5, s. 143-148.

[118] Y. Du Plessis, C. Hoole (2006), *An operational "project management culture" framework*, part 1, SA Journal of Human Resource Management, 4(1), s. 36–43.

Tabela 1.5. Podsumowanie zidentyfikowanych w literaturze elementów wchodzących w skład kultury projektowej

1. **Relacje interpersonalne** (ang. *Interpersonal relations*)
Stopień, w jakim relacje (wzajemne zrozumienie) między członkami zespołu, klientami i dostawcami odgrywają ważną rolę w powodzeniu projektu.
2. **Zespołowość** (ang. *Team emphasis*)
Stopień, w jakim ludzie uczestniczą w zarządzaniu projektem, a działania robocze są zorganizowane wokół grup, a nie jednostek.
3. **Zaangażowanie kierownictwa/interesariuszy** (ang. *Management/stakeholder commitment*)
Stopień, w jakim każdy interesariusz, w tym kierownictwo, angażuje się, poprzez aktywne uczestnictwo i wsparcie, w pomyślne ukończenie projektu.
4. **Współzależność** (ang. *Interdependence*)
Stopień, w jakim jednostki w organizacji są zachęcane do działania w sposób skoordynowany lub współzależny.
5. **Kontrola/dyscyplina** (ang. *Control/Discipline*)
Stopień, w jakim zasady, polityka i bezpośredni nadzór są wykorzystywane do nadzorowania i kontrolowania zachowań pracowników.
6. **Orientacja na ryzyko** (ang. *Risk orientation*)
Stopień, w jakim środowisko projektu zachęca uczestników do bycia innowacyjnymi i akceptującymi ryzyko w celu osiągnięcia sukcesu.
7. **Uczenie się** (ang. *Learning*)
Stopień, w jakim projekty są postrzegane jako aktywności edukacyjne i procesy ciągłego doskonalenia.
8. **Tolerancja konfliktów** (ang. *Conflict tolerance*)
Stopień, w jakim kadra zespołu projektowego jest zachęcana do otwartego zgłaszania konfliktów i krytyki oraz odpowiedzialnego radzenia sobie z nimi.
9. **Orientacja na wyniki** (ang. *Results orientation*)
Stopień, w jakim kierownictwo i członkowie zespołu koncentrują się na osiąganiu wyników i rezultatów, a nie na środkach. Stopień, w jakim status w organizacji staje się mniej zależny od pełnionej roli organizacyjnej, a bardziej od wyników, które można osiągnąć, zarówno indywidualnie, oraz jako zespół.
10. **Koncentracja na systemie otwartym** (ang. *Open-system focus*)
Stopień, w jakim organizacja i zaangażowane w nią osoby monitorują i reagują na zmiany w środowisku zewnętrznym.
11. **Otwarta komunikacja** (ang. *Open communication*)
Stopień, w jakim interesariusze otwarcie komunikują się i dzielą informacjami na temat projektu, jego problemów, możliwości, sukcesów i porażek.

12. **Metodologia i proces projektu**[119] (ang. *Project methodology and proces*)
Wykorzystanie metodologii/narzędzi projektowych (np. struktura podziału pracy - WBS, specyfikacje, terminy, kamienie milowe, plan projektu), opracowanie jasnych celów projektu, które skupią uwagę wszystkich zainteresowanych stron, aby zapewnić wspólną wizję pomyślnej realizacji projektu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Y. Du Plessis, C. Hoole (2006), *An operational "project management culture" framework,* part 1, SA Journal of Human Resource Management, 4(1), s.36–43.

Zidentyfikowane powyżej deskryptory kultury organizacyjnej skatalogowano w następujące kategorie: ludzie w projektach (ang. *people*), procesy w projektach (ang. *processes*), systemy i struktury w projektach (ang. *systems and structures*), środowisko projektowe (ang. *project environment*). Dalsze prace badawcze skutkowały ewolucją tych kategorii w kierunku modyfikacji dwóch ostatnich grup, w wyniku czego katalog cech kultury projektowej odnosi się do: ludzi (ang. *people*), procesów (ang. *processes*), relacji (ang, *relationships*) oraz orientacji (ang. *orientation*) [120].

Wcześniejsze badania naukowe również próbowały znaleźć odpowiedź na pytanie o wymiary kultury projektowej. W oparciu o badanie przeprowadzone przez J.M. Morrison, C.J. Brown oraz E. V.D.M. Smit, którzy zidentyfikowali wymiary kultury organizacyjnej typowe dla organizacji zarządzających projektami, wymiarami tymi są: elastyczność i innowacyjność, poziom integracji przedsiębiorstwa, ukierunkowanie na wyniki, standaryzacja systemów i procesów, przywództwo wspomagające projekty, delegowanie uprawnień i autonomia, koncentracja na zewnątrz, przejrzysty kierunek i wizja rozwoju przedsiębiorstwa, szkolenia i kompetencje, orientacja na ludzi, otwartość i komunikacja oraz orientacja na podejmowanie racjonalnych decyzji[121]. Wymiary te stanowią profil, umożliwiający pomiar otoczenia organizacyjnego w zakresie wspomagania zarządzania projektami. Istnieją wyniki badań rekomendujące odpowiednie zarządzanie wiedzą, wspieranie pracy zespołowej, a także ukierunkowanie działań na rozwój konkretnych umiejętności, w tym związanych ze współpracą, jako istotne dla budowania elastyczności organizacyjnej na poziomie wewnątrzorganizacyjnym[122]. W wymiarze tymczasowej współpracy

[119] Ten element został dodany w dalszej fazie badań prowadzonych przez autorów.

[120] J. Moczydłowska, J. Sadkowska (2021), *Project culture as a key project success factor: the perspective of Polish project managers,* WSEAS Transactions on Business and Economics, 18, s.822–837.

[121] J. M. Morrison, C.J. Brown, E.V.d.M. Smit (2006), *A supportive organisational culture for project manageemnt in matrix organisations: a theoretical perspective,* South African Journal of Business Management, 37(4), s.39–54.

[122] A. Lemańska-Majdzik, M. Okręglicka (2024), *The Role of Knowledge-Based Resources in Building Organizational Flexibility,* Annales Universitatis Mariae Curie- -Skłodowska, sectio H – Oeconomia, 58(2), s.65–78.

międzyorganizacyjnej zalecenia te mogą nabierać jeszcze większego znaczenia, a jednocześnie powodować wyzwanie zarządcze dla kierujących pracami międzynarodowych partnerstw projektowych. Warto również przytoczyć wyniki badania J. Moczydłowskiej i J. Sadkowskiej, które zwracają uwagę na kluczową rolę otwartości w kulturze projektowej, zauważając, że gdy projekt charakteryzuje się otwartą kulturą projektową, czynniki ryzyka i złożoności projektu zaczynają zmniejszać się pod względem zagrożeń, jakie generują w odniesieniu do procesów zarządzania projektem i jego wyników. Z drugiej strony, gdy kulturze projektowej brakuje otwartości, wówczas nawet projekt charakteryzujący się niższym ryzykiem i niższą złożonością może zakończyć się niepowodzeniem[123].

1.4. Wybrane podejścia do zarządzania projektami

Rozkwit naukowy wiedzy dotyczącej zarządzania projektami nastąpił na przełomie XIX i XX wieku wraz z rozwojem tzw. naukowego zarządzania, a wśród jej prekursorów znajdują się: polski teoretyk zarządzania – Karol Adamiecki oraz amerykański inżynier mechanik i naukowiec H. L. Gantt[124]. Obecnie nauka o zarządzaniu projektami stanowi subdyscyplinę nauk o zarządzaniu[125]. M. Trocki definiuje zarządzanie projektami jako „zastosowanie dostępnej wiedzy, umiejętności metod i narzędzi w celu osiągnięcia założonych celów projektu, tzn. zamierzonego rezultatu o określonej jakości, w danym terminie i po ustalonych kosztach"[126], dodając w kolejnym opracowaniu, że działania te realizowane są „poprzez harmonizację współdziałania uczestników i innych interesariuszy projektu"[127]. Project Management Institute akcentuje realizację wymagań projektowych, definiując zarządzanie projektami jako: „zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik wykorzystywanych w procesie realizacji wymagań projektowych[128]". PRINCE2 z kolei zarządzaniem projektami określa: „planowanie, delegowanie, monitorowanie i kontrolę wszystkich aspektów

[123] J. Moczydłowska, J. Sadkowska (2021), *Project culture …,* op. cit, 18, s. 833.
[124] K. Klincewicz (red.) (2016*), Zarządzanie, …*, op. cit., s. 57–67.
[125] Zob.: S. Cyfert, W. Dyduch, D. Latusek-Jurczak, J. Niemczyk, A. Sopińska (2014), *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna,* Organizacja i Kierowanie, Nr 1(161), s.37–49; A. Abbasi, A. Jaafari (2018), *Evolution of Project Management as a Scientific Discipline*, Data and Information Management, 2(2), s.91–102.
[126] M. Trocki (2014), *Organizacja …*, op cit., s.39.
[127] E. Bukłaha, W. Dzierżanowski, B. Grucza, M. Juchniewicz, W. Rogowski, A. Ryszkiewicz, A. Siejda, P. Wyrozębski (2015), *Zarządzanie projektem europejskim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.121.
[128] Project Management Institute (2017), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) and the Standard for Project Management*, Project Management Institute, Newtown Square.

efektywności projektów: koszty, terminy, jakość, zakres, ryzyko, korzyści[129]". Prace badawcze oraz doświadczenia wiodących instytucji branżowych specjalizujących się w zarządzaniu projektami doprowadziły do opracowania wielu metodyk pomocnych w planowaniu i realizacji projektów.

Rozważając zagadnienia metodyczne w obszarze zarządzania projektami warto zdefiniować, czym jest metodologia. T. Kotarbiński metodologią określił „naukę o metodach, czyli sposobach umiejętnego działania"[130]. Niezbędnymi elementami metodologii są środki, narzędzia metodyczne oraz sposoby ich wykorzystania. Z. Pawlak i M. Trocki doprecyzowali pojęcie metody, którą określają „celowo i świadomie opracowany zespół zaleceń postępowania, nadający się do wielokrotnego stosowania przy rozwiązywaniu problemów określonej klasy"[131]. Metody mogą być kompleksowe, czyli odnoszące się do zespołu zjawisk uzupełniających się wzajemnie i tworzących pewną całość, lub wycinkowe (cząstkowe), przy czym na gruncie zarządzania projektami metody kompleksowe nazywane są metodykami zarządzania projektami, podczas gdy metody wycinkowe rozumiane są jako techniki zarządzania projektami. Warto jednocześnie zaznaczyć, że terminologia w zakresie narzędzi metodycznych w obszarze zarządzania projektami jest nieprecyzyjna i bywają one określane jako: zasady, metody, reguły, strategie postępowania, procedury czy algorytmy[132].

R. Wysocki wyróżnia następujące rodzaje metodyk zarządzania projektami, sugerując, że każdy projekt można zakwalifikować do jednego z nich[133]:

- tradycyjne zarządzanie projektami (TPM - ang. *Traditional Project Management*), nazywane również kaskadowym (ang. *waterfall*) które ma miejsce w sytuacji kiedy cel projektu i sposób jego osiągnięcia są jasno określone, a kolejne fazy (inicjowanie, planowanie, realizacja, monitorowanie oraz zamknięcie) następują po sobie kolejno, jedna po drugiej[134]. Popularnymi

[129] Axelos Limited (2018), *Prince2 - skuteczne zarządzanie projektami*, Stationery Office.

[130] T. Kotarbiński (1986), *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, s.406.

[131] Z. Pawlak, M. Trocki (1986), *Metody organizatorskie,* Wydawnictwo SGPiS, Warszawa, s.13, cyt. za: E. Bukłaha, M. Trocki, K. Jasińska, M. Juchniewicz, W. Metelski, E. Sońta-Drączkowska, P. Wyrozębski (2017), *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.20.

[132] E. Bukłaha, M. Trocki, K. Jasińska, M. Juchniewicz, W. Metelski, E. Sońta-Drączkowska, P. Wyrozębski (2017), *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.20-21.

[133] R. K. Wysocki (2014), *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice, s.68.

[134] K. Ćwik, J. M. Lichtarski (2023), *Zbieżność metodyk i standardów zarządzania projektami jako czynnik sukcesu przedsięwzięć realizowanych w ramach współpracy projektowej,* Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, nr.186, s.93–108.

metodykami w tej grupie są: metodyka Project Management Institute (PMI), której principia zawarte zostały w przewodniku pt. „Project Management Body of Knowledge Guide (PMBOK)", metodyka PRINCE2, czy standard IPMA. Zaletami tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami jest stosunkowo duża łatwość obsługi oraz brak wymagań kompetencyjnych w stosunku do członków zespołu projektowego, szczegółowo opracowany plan projektu, a także jasno sprecyzowane wymagania dotyczące zasobów. Wadami są trudności we wprowadzaniu zmian podczas realizacji projektu, nadmierna formalizacja oraz nieuwzględnianie faktycznych potrzeb klienta[135],

- zwinne zarządzanie projektami (APM - ang. *Agile Project Management*), w przypadku którego cel jest jasno zdefiniowany, w przeciwieństwie do rozwiązania. Metodyka ta obejmuje dwa rodzaje modeli cyklu zarządzania projektem (PMLC - ang. *Project Management Life Cycle*): iteracyjny i adaptacyjny. Pierwszy opracowany został z myślą o projektach w których rozwiązanie jest częściowo znane, a do jego finalnego określenia pozostaje kilka mniej ważnych cech. Model adaptacyjny odnosi się do sytuacji, w której rozwiązanie jest natomiast znane w niewielkim stopniu. Metodyka ta przeznaczona jest przede wszystkim dla małych zespołów (<10 pracowników), które nastawione są na szybkie efekty biznesowe[136]. Zwinność w projektach przejawia się poprzez: iteracyjność, czyli występowanie kilku cykli w trakcie projektu; inkrementalność, czyli przyrostowe budowanie wartości, w którym rezultat projektu nie jest gotowy dopiero na koniec projektu, lecz osiąga się go stopniowo, poprzez akceptację częściowych funkcjonalności. Inne cechy zwinnego zarządzania to: samoorganizacja pracy zespołu projektowego, w którym bazując na kompetencjach jego członków, zespół sam określa najkorzystniejszy sposób postępowania; kształtowanie się procesów, struktury pracy oraz zasad w miarę trwania projektu, a nie przed jego uruchomieniem[137],

[135] A. Kryczka (2019), *Możliwości wykorzystania tradycyjnych metod zarządzania projektami w organizacjach turkusowych*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie, Kraków, nr 15, s.175–190.

[136] E. Bukłaha, M. Trocki, K. Jasińska, M. Juchniewicz, W. Metelski, E. Sońta-Drączkowska, P. Wyrozębski (2017), *Metodyki i ….,* op. cit, s.382.

[137] T. Kopczyński (2014), *Zwinne zarządzanie projektami jako elastyczne narzędzie strategii konkurowania przez innowację*, Studia Oeconomica Posnaniensia, nr 2(11), s.74–86.

- ekstremalne zarządzanie projektami (xPM – ang. *eXtreme Project Management*), charakteryzujące się tym, że ani cel ani rozwiązanie nie są ściśle określone. Metodyka ta jest charakterystyczna dla projektów badawczo-rozwojowych,
- zarządzanie projektami emertxe (MPx), w przypadku których rozwiązanie jest jasno określone, natomiast cel pozostaje nieznany. Ten rodzaj metodyki stosowany jest w projektach, które mają za zadanie znaleźć wartość biznesową poprzez integrację nowości technologicznych z istniejącymi już produktami, procesami lub usługami.

Projekty unijne, z uwagi na przyznawane wsparcie finansowe ze środków publicznych i związaną z tym potrzebę zachowania przejrzystości ich wydatkowania, muszą być realizowane zgodnie z przyjętym planem i tym, co zostało zakontraktowane z grantodawcą. Niewiele pozostaje przestrzeni na „zwinność", ponieważ wszelkie zmiany w projekcie wymagają formalnej zgody, uzyskanej w procesie wypełnienia ściśle określonych procedur[138]. Zatem tego typu projekty zarządzane są najczęściej zgodnie z podejściem tradycyjnym, określanym również jako kaskadowe.

Z kolei M. Trocki porządkuje różnorodne metodyki uwzględniając dwie zmienne: uniwersalność zastosowania (tj. zakres zastosowania) oraz specyficzność, czyli stopień w jakim dana metodyka uwzględnia specyficzne okoliczności zarządzania projektem. Klasyfikacja ta wskazuje na hierarchiczność, a szczycie której są wytyczne metodyczne (np. dotyczące odpowiedzialności społecznej) a najniżej autorskie metodyki zarządzania projektami, opracowane przez badaczy z zakresu zarządzania projektami. Zależność między obiema zmiennymi obrazuje rysunek 1.2:

Rysunek 1.2 - Hierarchia metodyk zarządzania projektami

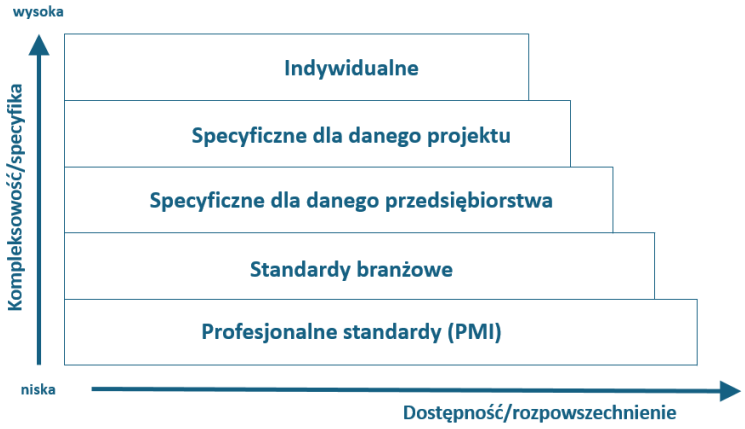


[138] P. Poszytek (2022), *Kompetencje ...,* op cit., s.96.

Źródło: E. Bukłaha, M. Trocki, K. Jasińska, M. Juchniewicz, W. Metelski, E. Sońta-Drączkowska, P. Wyrozębski (2017), *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.28.

Nieco węższą klasyfikację proponuje H. Kerzner, w której obok specyficzności uwzględniono dostępność/rozpowszechnienie.

Rysunek 1.3 - Poziomy standaryzacji metodyk zarządzania projektami



Źródło: H. Kerzner (2005), *Using the project management maturity model: strategic planning for project management* (2nd ed.), John Wiley & Sons, s. 241, cyt. za: E. Sońta-Drączkowska (2013), *Zarządzanie wieloma projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.24.

Najbardziej wartościowe dla firm są metodyki indywidualne, opracowane przez daną organizację na bazie zabranych przez jej zespół doświadczeń projektowych. Wśród uniwersalnych metodyk, można natomiast wyróżnić grupy, nawiązujące do poszczególnych obszarów problemowych: metodyki przebiegu projektu, metodyki kierowania uczestnikami oraz metodyki organizacji projektowej[139]. Przykłady metodyk przebiegu projektu zaprezentowano poniżej:

Wybrane metodyki przebiegu projektu:

- Project Management Body of Knowledge (PMBOK), opracowana przez amerykański Project Management Institute (PMI),
- Projects in Controlled Environments (PRINCE2), opracowana przez brytyjski Office of Government Commerce (OGC),
- PM² - Project Management Methodology, opracowana przez Komisję Europejską.

Z punktu widzenia przedmiotu badań prowadzonych w dalszej części pracy, jakim są projekty unijne, szerzej opisana została metodyka PM² - Project Management

[139] O. Nadskakuła, K. Kandefer (2024), *Komunikacja w zarządzaniu projektami,* Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, s.40-41.

Methodology, rekomendowana przez Komisję Europejską oraz metodyka Project Management Body of Knowledge (PMBOK), autorstwa amerykańskiego instytutu PMI. Celem metodyki PM², nad którą prace w Komisji Europejskiej trwały od 2007r, jest wsparcie osób kierujących projektami (ang. *PM - Project Manager*) w efektywnym zarządzaniu cyklem życia projektu. Została ona opracowana z myślą o potrzebach i projektach Unii Europejskiej, ale dzięki uniwersalności i łatwości aplikacyjnej można ją stosować również w przypadku innego typu projektów. Pierwsze wersje przewodnika po metodyce PM² były publikowane wewnętrznie w Komisji Europejskiej, a od 2018 r. jest on ogólnodostępny za pośrednictwem Urzędu Publikacji Unii Europejskiej[140]. PM² to łatwa do wdrożenia metodologia, którą zespoły projektowe mogą dostosować do swoich konkretnych potrzeb[141]. Zwiera ona elementy z szerokiej gamy najlepszych praktyk zarządzania projektami przyjętych na świecie, ujętych w różnych standardach i metodologiach i opiera się na czterech filarach[142]:

- nadzór i kontrola, obejmujące role i obowiązki (ang. *governance),*
- cykl życia projektu, określający fazy projektu (ang. *lifecycle),*
- zbiór procesów tj. czynności związanych z zarządzaniem projektem (ang. *processes*),
- zestaw artefaktów projektu zawierający szablony dokumentacji wraz z wytyczymy (ang. *artefacts*).

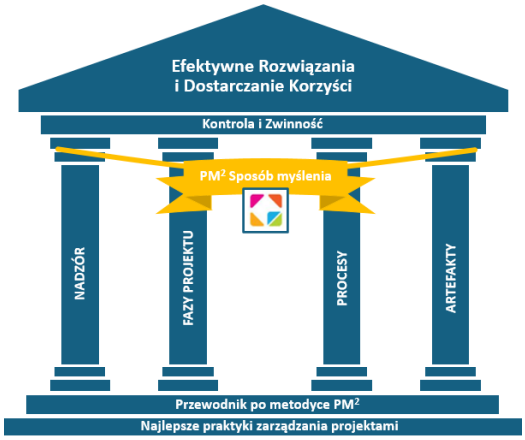
Ważnym elementem metodyki PM² jest sposób myślenia (ang. *mindset*) PM², które zapewnia wspólny zestaw przekonań i wartości dla zespołów projektowych realizujących projekty z wykorzystaniem metodyki PM². Składowe metodyki PM² tworzą oś kluczowych przekonań i wartości, wokół których jest ona zbudowana, co przedstawiono w formie graficznej na rysunku 1.4.

[140] European Comission, *About the PM methodology* [online: https://pm2.europa.eu/pm2-offering/pm2_en?prefLang=pl (dostęp: 2022.06.12)].

[141] Zob.: European Comission, *About the PM methodology* [online: https://pm2.europa.eu/pm2-offering/pm2_en?prefLang=pl (dostęp: 2022.06.12)]; Center of Excellence in PM2 (2018), *PM2 Project Management Methodology Guide 3.0*, Luxembourg: Publications Office of the EU.

[142] European Commission Directorate-General for Informatics (2021), *Pm² project management methodology: guide 3.0.1*, Publications Office of the European Union, (dostęp: 09.06.2022).

Rysunek 1.4 - Kluczowe przekonania i wartości w metodyce PM²



Źródło: opracowanie własne na podstawie: European Commission Directorate-General for Informatics (2021), *PM² Project Management Methodology:Guide 3.0.1*. Publications Office of European Union, s.13.

Cykl życia projektu w metodyce PM² składa się z czterech faz sekwencyjnych, oraz jednej trwającej przez cały cykl życia projektu. W każdej fazie dominuje inny rodzaj działań, które opisano w tabeli 1.6[143]:

Tabela 1.6 - Fazy cyklu życia projektu w metodyce PM²

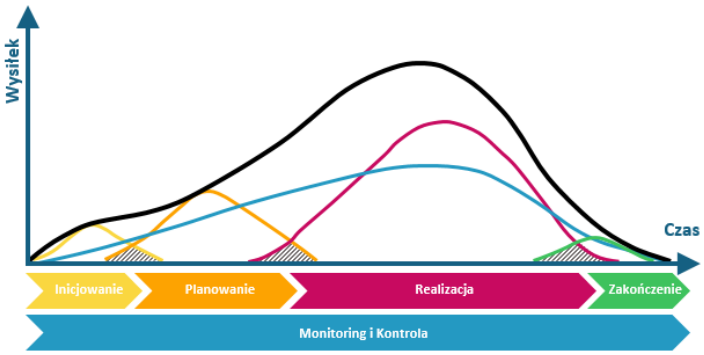
Faza	Kluczowe działania
Inicjowanie (ang. *Initiating*)	Analiza potrzeb i określenie pożądanych rezultatów. Stworzenie uzasadnienia realizacji projektu oraz zdefiniowanie jego zakresu. Przygotowanie projektu do rozpoczęcia.
Planowanie (ang. *Planning*)	Zdefiniowanie głównego zespołu projektowego (ang. *PCT - Project Core Team*). Określenie szczegółów zakresu projektu. Zaplanowanie pracy.
Realizacja (ang. *Executing*)	Koordynowanie realizacji planów projektu i dostarczanie zaplanowanych rezultatów.
Zakończenie (ang. *Closing*)	Koordynowanie formalnej akceptacji wykonania projektu. Raportowanie osiągnięć projektu. Zebranie wniosków i zaleceń po zakończeniu projektu. Administracyjne zamknięcie projektu.
Monitoring i kontrola (ang. *Monitor and control*)	Nadzorowanie wszystkich prac projektowych i działań związanych z zarządzaniem w trakcie trwania projektu: monitorowanie osiągnięć projektu, mierzenie postępów, zarządzanie zmianami, reagowanie na ryzyko i problemy, identyfikowanie działań naprawczych itp.

Źródło: European Commission Directorate-General for Informatics (2021), *PM² project management methodology: guide 3.0.1*, Publications Office of the European Union, s.14.

[143] European Commission Directorate-General for Informatics (2021), *Pm² project management methodology: guide 3.0.1*, Publications Office of the European Union, s.13.

Projekt przechodzi do następnej fazy, gdy cele jego bieżącej fazy zostaną uznane za osiągnięte w wyniku formalnego (lub mniej formalnego) przeglądu po zakończeniu fazy (ang. *phase-exit review*). Cykl życia projektu w metodyce PM² zaprezentowano na rysunku 1.5.

Rysunek 1.5 - Cykl życia projektu w metodyce PM²



Źródło: opracowanie własne na podstawie: European Commission Directorate-General for Informatics (2021), *PM² project management methodology: guide 3.0.1*, Publications Office of the European Union, s.13.

Wśród zalet PM² Komisja Europejska wymienia następujące korzyści[144]:

- łączy uznane na całym świecie metodologie i standardy zarządzania projektami oraz najlepsze praktyki zarządzania projektami z instytucji europejskich,
- oferuje ujednolicone słownictwo potrzebne do skutecznego zarządzania projektami w organizacjach i pomiędzy nimi,
- umożliwia zachowanie przejrzystości oraz lepszą komunikację i współpracę z interesariuszami,
- zapewnia strukturę zarządzania z jasno opisanymi rolami i obowiązkami w projekcie,
- zapewnia możliwość dostosowywania do specyficznych potrzeb projektu i środowiska organizacyjnego danej instytucji,
- zawiera wytyczne dotyczące poszczególnych faz realizacji projektu: inicjowania, planowania, realizacji i zakończenia projektu oraz opisuje działania mające na celu monitorowanie i kontrolowanie prac i wyników projektu,
- zawiera pełny zestaw szablonów i artefaktów ułatwiających dokumentowanie projektu oraz zarządzanie nim,

[144] https://www.pm2alliance.eu/why-pm2/ (dostęp: 09.06.2022).

- jest aktywnie sponsorowana przez Komisję Europejską i w pełni udokumentowana.

Metodyka PM² jest nadal stosunkowo mało znana w porównaniu do tych, które zyskały popularność w ostatnich dekadach, co zostało zilustrowane w 2021 r. przez portugalski zespół badawczy liczbą odniesień do niej zanotowanych w wyszukiwarce Google Scholar, w porównaniu z innymi metodykami lub zbiorami wiedzy z zakresu zarządzania projektami (tabela 1.7.).

Tabela 1.7 - Liczba odniesień związanych z metodologią PM^2 w wyszukiwarce Google Scholar w porównaniu z innymi metodykami lub zbiorami wiedzy z zakresu zarządzania projektami

Zapytanie	Google Scholar
PM2 methodology	67
Prince2	16,700
PMBOK	74,200
IPMA competence baseline	5,880
APMBOK	968
Agile methodologies	20,700

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Ribeiro-Lopes, A. Tereso, J. L. Ferreira, P. Sousa, P. Engrácia (2022), *Application of the PM² methodology in the project management of the portuguese project management observatory creation - initiating phase*, Procedia Computer Science, vol. 196, s.816–823.

Z uwagi na łatwość obsługi metodyka ta może być pomocna również dla menedżerów, którzy nie mają dużego doświadczenia w stosowaniu standardów i metodyk zarządzania projektami. PM^2 Guide w prosty sposób określa, co należy zrobić w projekcie, kto powinien to zrobić i kiedy, a także zawiera wskazówki jak dostosować metodologię do złożoności konkretnego projektu[145].

Nieco inne podejście zastosował amerykański Project Management Institute (PMI) w wydawanym przez siebie Przewodniku PMBOK, zgodnie z którym zarządzanie projektem opiera się zastosowaniu określonych procesów w połączeniu z wiedzą, umiejętnościami, technikami i narzędziami. Katalog składa się z blisko pięćdziesięciu procesów, które pogrupowano z uwzględnieniem dwóch kryteriów[146]:

- pierwszy wymiar grupuje procesy w dziesięć obszarów wiedzy, do których należą:
  - zarządzanie integracją projektu,

[145] A. José, P.-G. Javier, M.-C. Natalia (2022), *Sports events and project managent. a pm2 proposal*, Journal of Industrial Engineering and Management, s.323–337.

[146] Zob.: M. Trocki (red.) (2017), *Metodyki i standardy zarządzania projektami,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.101-103; Project Management Institute (2017), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) and the Standard for Project Management,* Project Management Institute, Newtown Square, Table 1-4, s.25.

- zarządzanie zakresem w projekcie,
- zarządzanie czasem w projekcie,
- zarządzanie kosztami w projekcie,
- zarządzanie jakością w projekcie,
- zarządzanie zasobami ludzkimi w projekcie,
- zarządzanie komunikacją w projekcie,
- zarządzanie ryzykiem w projekcie,
- zarządzanie zamówieniami w projekcie,
- zarządzanie zaangażowaniem interesariuszy w projekcie.

- drugi wymiar opiera się na cyklu zarządzania projektami i zawiera następujące elementy:
  - grupa procesów rozpoczęcia (inicjowania) – zawierająca formułowanie celów, określenie założeń, wyznaczenie ról w projekcie oraz zapewnienie formalnego zatwierdzenia projektu w organizacji,
  - grupa procesów planowania - obejmująca procesy przygotowania i planowania działań potrzebnych do realizacji projektu,
  - grupa procesów realizacji - obejmująca działania wykonawcze, niezbędne do realizacji prac i osiągania postępów projektu zgodnie z opracowanym planem,
  - grupa procesów monitorowania i kontroli - obejmująca procesy monitorowania postępów prac w projekcie oraz podejmowania działań zaradczych w przypadku zaobserwowania odchyleń,
  - grupa procesów zakończenia (zamknięcia) - zawierająca procesy zamknięcia i rozliczenia działań realizowanych w projekcie oraz uzyskanie formalnego odbioru projektu.

Powyższe odniesienie w Przewodniku PMBOK do cyklu życia projektu może sugerować, że grupy procesów są przeprowadzane w porządku chronologicznym, w praktyce natomiast mogą one być wykonywane w różnej kolejności. Na przykład, gdy wystąpią zmiany w projekcie, kierownik wróci do fazy planowania. Z tego powodu są one oficjalnie nazywane grupami procesów a nie fazami jak w cyklu życia projektu. Powyższe grupy procesów i obszary wiedzy tworzą macierz, w której uwzględniane są różne procesy. Dla każdego procesu PMBOK (do szóstego wydania włącznie) określał zestaw danych wejściowych i wyjściowych (np. informacje, dokumenty, ograniczenia itp.) oraz powiązane z nimi narzędzia i techniki uzyskiwania danych wyjściowych (np. wniosek o zmianę). W 2021 r. PMI opublikował siódmą edycję PMBOK z istotnymi zmianami w stosunku do dotychczasowych wersji. W szczególności przechodzi od podejścia opartego na procesach na rzecz podejścia

opartego na dwunastu zasadach wspierających efektywne zarządzanie projektami. Zasady te dotyczą: (1) powiernictwa, (2) zespołu, (3) interesariuszy, (4) wartości, (5) myślenia systemowego, (6) przywództwa, (7) dostosowania, (8) jakości, (9) ryzyka, (10) zdolności adaptacji, (11) odporności oraz (12) zmiany. Koncentracja na zasadach, bardziej niż na procesach, jest odpowiedzią na zachodzące znacznie szybciej niż w przeszłości zmiany w zarządzaniu projektami, wobec których orientacja na procesy może nie odzwierciedlać w sposób właściwy całej sytuacji związanej z dostarczaniem wartości[147]. Kolejna ważna różnica, to większa koncentracja na osiągnięciu rezultatów końcowych, niż na produktach cząstkowych. Wynika ona z przyjęcia systemowej perspektywy zarządzania projektami opartej na dostarczaniu wartości, zgodnie z którą projekty nie kończą się wraz z osiągnięciem wyników końcowych, lecz sprawiają, że te wyniki mogą skutkować dostarczeniem wartości dla organizacji i jej interesariuszy. Dotychczasowe obszary wiedzy zostały zastąpione ośmioma domenami skoncentrowanymi wokół: (1) interesariuszy, (2) zespołu, (3) podejścia do realizacji i cyklu życia projektu, (4) planowania, (5) prac projektu, (6) realizacji, (7) pomiaru oraz (8) niepewności[148].

Metodyki zarządzania projektami, aprobowane przez grono specjalistów zarządzania projektami, zatwierdzone przez odpowiedni organ i właściwie udokumentowane określane są standardami zarządzania projektami[149]. Poniżej przedstawiono przykłady takich standardów, z których dwa pierwsze odnoszą się do kompetencji uczestników zespołów projektowych, a ostatni do aspektów związanych z ewaluacją:

- ICB4: *IPMA Individual Competence Baseline,* wersja 4 - standard opisujący kompetencje wymagane od osób pracujących w dziedzinie zarządzania projektami, opracowany przez International Project Management Association (IPMA) [150],
- *Project Manager Competency Standards for Project Managemet (PMCDF),* model kompetencji autorstwa amerykańskiego Project Management Institute (PMI)[151],

[147] Project Management Institute, Oddział Polski (2022), *Standard ...,* op. cit, s.x.
[148] Ibidem, s.xi.
[149] E. Bukłaha, M. Trocki, K. Jasińska, M. Juchniewicz, W. Metelski, E. Sońta-Drączkowska, P. Wyrozębski (2017), *Metodyki i ...,* op. cit., s.25.
[150] https://my.ipma.pl/media/pdf/IPMA_ICB_4_Portfel_web.pdf (dostęp: 15.05.2023)
[151] C. Cartwright, M. Yinger (2007), *Project management competency development framework*, Paper presented at PMI® Global Congress 2007—EMEA, Budapest, Hungary, Project Management Institute, Newtown Square.

- *Strengthening Project Internal Monitoring* – metodyka monitorowania projektów opracowana przez Komisję Europejską [152].

W świetle ciągłego rozwoju relatywnie młodej dziedziny wiedzy, jaką jest zarządzanie projektami oraz z uwagi na szereg podobieństw pomiędzy pojęciem metodyka i standard zarządzania projektami, bardzo często są one stosowane zamiennie[153]. Warto również zauważyć, że w praktyce gospodarczej wiele organizacji wdraża rozwiązania hybrydowe, łącząc elementy różnych metodyk. W badaniach nad wpływem stosowanych metodyk na powodzenie projektu często podkreśla się skłonność realizujących i kierujących projektami do stosowania hybrydowego podejścia[154], dowodząc, że sprzyja ono powodzeniu projektu[155]. Istotne jest również gromadzenie w organizacji doświadczeń projektowych oraz ich krytyczna analiza, aby wyłonić unikalne praktyki, które sprawdziły się w procesie realizacji projektów. Jednocześnie należy pamiętać, że każdy projekt jest inny i wymaga indywidualnego podejścia, zatem próby rutynowego odwzorowywania metodyk mogą skończyć się niepowodzeniem[156]. Nie ulega jednak wątpliwości, że działalność projektowa w organizacji powinna być prowadzona metodycznie, czyli na bazie profesjonalnych metod i sprawdzonych dobrych praktyk[157]. Metodyczne postępowanie w działalności projektowej ułatwia osiągnięcie sukcesu, który dzięki temu może być bardziej przewidywalny i powtarzalny. Standaryzacja procesów i zachowań w obszarze realizacji projektów, do których prowadzi korzystanie z metodyk[158], jest istotnym elementem rozwoju dojrzałości

[152] European Commission EuropeAid Co-operation Office (2007), *Strengthening project internal monitoring: how to enhance the role of ec task managers*, Publications Office (dostęp: 09.06.2024).

[153] Zob.: P. Wyrozębski (2011), *Metodyka PMI: Project Management Body of Knowledge*, [w:] *Metodyki zarządzania projektami*, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa, s. 55–93; J. Strojny, K. Szmigiel (2015), *Analiza porównawcza podejść w zakresie zarządzania projektami,* Modern Management Review, vol. 20(3), s.249–265.

[154] Zob. E. Papadakis, L. K. Tsironis (2020), *Towards a hybrid project management framework: A systematic literature review on traditional, agile and hybrid techniques,* The Journal of Modern Project Management, vol. 8(2), s. 125–139; P. Walukiewicz, W. Kuzak (2019), K*oncepcja mieszania metodyk zarządzania projektami*, Zeszyty Naukowe WSISiZ, Warszawa, seria: Współczesne Problemy Zarządzania, nr 1, s.125–148.

[155] Zob.: A. Gemino, B. Reich, P. M. Serrador (2021), *Agile, traditional, and hybrid approaches to project success: Is hybrid a poor second choice?*, Project Management Journal, 52(2), s.161–175; S. Zaleski, R. Michalski (2020), *Czynniki sukcesu zarządzania projektami usług IT,* Przegląd Organizacji, nr 8, s.29–36.

[156] E. Sońta-Drączkowska (2013), *Zarządzanie wieloma projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.24.

[157] M. Trocki, M. Juchniewicz (2023), *Ład projektowy …,* op. cit., s.9-29.

[158] A. Miklosik (2015), *Improving project management performance through capability maturity measurement,* Procedia Economics and Finance, vol. 30, s.522–530.

projektowej organizacji[159], która z kolei stanowi podstawę ładu projektowego organizacji[160].

Dojrzałość projektowa organizacji to „umiejętność organizacji efektywnego, zgodnego ze strategią i celami organizacji doboru portfela projektów oraz systematycznego stosowania technik, narzędzi i metodyk zarządzania projektami w celu zwiększenia szansy zakończenia projektu z sukcesem i powtórzenia sprawdzonych praktyk w przyszłości”[161]. M. Trocki przedstawia ideę dojrzałości projektowej za pomocą stwierdzenia: „Realizuj właściwe projekty we właściwy sposób” (ang. *Do the right projects and do the projects right*)[162]. Literatura przedmiotu przywołuje różne modele służące do badania i opisu dojrzałości projektowej, które w większości pozwalają na przypisanie danej organizacji do odpowiedniego poziomu zastosowanej skali pomiarowej, najczęściej pięciostopniowej. Największą popularnością cieszą się modele renomowanych ośrodków branżowych takie jak:

- Model CMMI (ang. *Capability Maturity Model Integration*) opracowany przez Software Engineering Institute (SEI) obejmuje 22 obszary procesowe, przypisane do określonych grup procesów (Zarządzanie projektami, Wsparcie, Inżynieria, Zarządzanie procesami). Każdy obszar procesowy ma zdefiniowany cel ogólny i cele szczegółowe, które są doprecyzowane w postaci tzw. praktyk (ogólnych lub szczegółowych). Za pomocą tego modelu organizacja może stwierdzić czy stosuje określone praktyki a zatem, czy osiąga przypisane im cele, które umożliwiają opanowanie całego obszaru procesowego,
- Model P3M3 (ang. *Project, Programme and Portfolio Management Maturity Model*) autorstwa OGC/Axelos pozwalający zbadać dojrzałość projektową organizacji nie tylko realizujących pojedyncze projekty, ale zarządzających równolegle portfelami i programami projektów. Wyróżnia się tu pięć poziomów dojrzałości, na których może się znaleźć dana organizacja: poziom 1: świadomość procesów (ang. *awareness of process*), poziom 2: procesy powtarzalne (ang. *repeatable process*), poziom 3: procesy zdefiniowane (ang. *defined process*),

[159] H. Kerzner (2002), *Strategic planning for project management using a project management maturity model*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, s.75 i 745.
[160] M. Trocki, M. Juchniewicz (2023), *Ład projektowy …,* op. cit.
[161] M. Juchniewicz (2019), *Doskonalenie działalności projektowej w organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s.103–104.
[162] M. Trocki (2012), *Nowoczesne* …, op. cit., s.373.

poziom 4: procesy zarządzane (ang. *managed process*), poziom 5: procesy zoptymalizowane (ang. *optimized process*),

- Model dojrzałości projektowej H. Kerznera (ang. *The Kerzner Project Management Maturity Model - PMMM*) jest nieskomplikowanym i uniwersalnym modelem opracowanym przez amerykańskiego eksperta od zarządzania projektami Harolda Kerzner'a. Badanie dojrzałości projektowej może przeprowadzić każda organizacja samodzielnie odpowiadając na pytania zawarte w opracowanym kwestionariuszu, a wynik wskaże na którym poziomie pięciostopniowej skali dojrzałości projektowej znajduje się organizacja. Każdy z zaproponowanych pięciu poziomów określa inny stopień dojrzałości projektowej[163], co graficznie przedstawiono na rysunku 1.6:

Poziom 1 – „*Wspólny język"*. Na tym etapie dostrzegane jest znaczenie zarządzania projektami, a organizacja zidentyfikowała potrzebę posiadania podstawowej wiedzy dotyczącej zarządzania projektami, wraz ze związaną z nią terminologią (język),

Poziom 2 – „*Wspólne procesy".* Organizacja dostrzega konieczność zidentyfikowania i opracowania procesów zapewniających powtarzalność sukcesów przy kolejnych projektach,

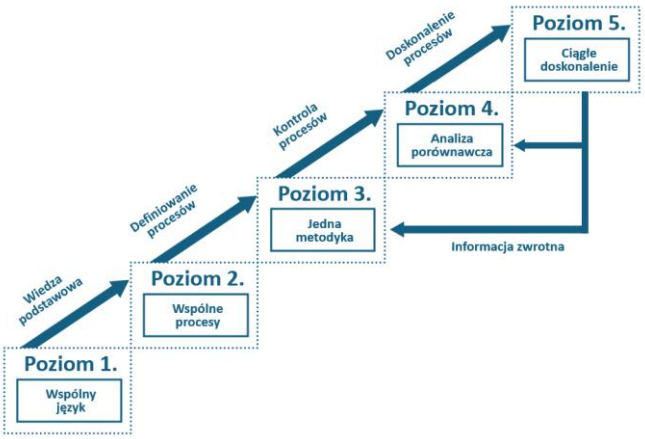
Poziom 3 – „*Jedna metodyka".* Poziom ten oznacza, że organizacja dostrzega efekt synergii płynący z połączenia poszczególnych procesów zarządzania projektami w jedną metodykę, dzięki czemu łatwiej realizować i kontrolować procesy,

Poziom 4 – *„Analiza porównawcza"*. Poziom ten określa się również jako etap benchmarkingu, w którym organizacja zauważa konieczność ciągłego porównywania własnych procesów zarządzania projektami z innymi organizacjami, aby utrzymać lub poprawić przewagę konkurencyjną,

Poziom 5 *–„Ciągłe doskonalenie".* Jest to najwyższy poziom dojrzałości projektowej organizacji, w którym ocenia ona wyniki analizy porównawczej, aby zdecydować czy otrzymane informacje mogą pomóc w doskonaleniu metodyki. Kadra zaangażowana w działalność projektową śledzi zmiany technologii, najnowsze publikacje i inne źródła informacji.

[163] H. Kerzner (2005), *Advanced project management: edycja polska*, Wydawnictwo Helion, Gliwice, s.238-240.

Rysunek 1.6 - Pięć poziomów dojrzałości w zarządzaniu projektami wg. H. Kerznera



Źródło: H. Kerzner (2005), *Advanced project management: edycja polska*, Helion, Gliwice s.239.

Rysunek 1.6 określa jakie kroki organizacja musi podjąć, aby móc przejść na kolejny poziom. Poza rekomendacjami model ten dostarcza również katalogu podstawowych ryzyk, zagrożeń i źródeł oporu, jakie mogą się pojawić w procesie doskonalenia dojrzałości projektowej organizacji[164].

Badania wykazują, że zarówno kultura projektowa jak i powiązana z nią dojrzałość projektowa wpływają na powodzenie działalności projektowej organizacji, zwłaszcza w przypadku złożonych projektów[165]. Intersującym byłoby zidentyfikowanie, czy w przypadku partnerstw projektów europejskich realizowanych w przestrzeni międzyorganizacyjnej ta zależność również istnieje. Postawiono zatem następujące dwie hipotezy:

H1:	*Istnieje związek między dojrzałością projektową organizacji realizującej międzynarodowy projekt partnerski a sukcesem projektu.*
H2:	*Istnieje związek między kulturą projektową organizacji realizującej międzynarodowy projekt partnerski a sukcesem projektu.*

[164] M. Trocki (2012), *Nowoczesne …*, op. cit.,, s.383.

[165] Zob.: Y. H. Kwak, C. W. Ibbs (2000), *Calculating project management's return on investment,* Project Management Journal, s.38–47; D. Cleland (2006), *Project management: strategic design and implementation,* McGrawHill, New York, s.471; T. J. Cooke-Davies, A. Arzymanowc (2003), *The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models,* International Journal of Project Management, 21, s.471–478; S. Nowosielski (2012), *Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu: Orientacja na wyniki - modele, metody i dobre praktyki, Wrocław, 6(264), s. 354–369; Ż. Wittek (2012), *Dojrzałość projektowa organizacji jako nowe podejście do zarządzania organizacją,* Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług: Kształtowanie Procesów Innowacyjnych w Nowoczesnych Organizacjach: SOOIPP Annual 2012, Szczecin, 60(90), s.273–283.

1.5. Kompetencje ułatwiające realizację i zarządzanie projektami

Jednym z kluczowych czynników mających pozytywny wpływ na powodzenie projektu jest czynnik ludzki[166]. Badania przeprowadzone w Polsce potwierdzają, że wśród trzech najważniejszych czynników powodzenia projektu są te, związane z osobą kierownika projektu: 88% respondentów wskazało na kompetencje, 85% na autorytet a 93% na ustanowienie właściwego kierownika projektu[167]. Ponieważ projekty są przedsięwzięciami złożonymi, niepowtarzalnymi i ograniczonymi czasowo, wymagają od kierujących nimi specyficznej wiedzy oraz umiejętności. Realizację projektów porównuje się czasami do sztuki zarządzania projektami[168] (ang. *the art of project management*), którą należy posiąść, aby działania projektowe mogły zakończyć się sukcesem. Kluczową rolę odgrywa menedżer projektu (ang. *project manager*), który określany jest również kierownikiem lub koordynatorem projektu, dlatego w dalszej części pracy pojęcia te będą używane zamiennie. Literatura obfituje w badania dotyczące osoby menedżera projektu, który w projekcie jest jedną z najważniejszych osób, ponosząc odpowiedzialność za realizację projektu i osiągnięcie jego celów[169]. Ta centralna rola w kontekście odpowiedzialności za sukces projektu wymaga od kierownika projektu posiadania nie tylko wiedzy związanej z zarządzaniem projektami, ale także określonych kompetencji. Jednym z pierwszych badaczy, który stwierdził, że kompetencje menedżera mogą mieć bezpośredni wpływ na sukces był D.C. McClelland[170]. Swoimi spostrzeżeniami zainspirował kolejnych badaczy do eksplorowania obszaru kompetencji menedżerskich w kontekście sukcesu prowadzonych przedsięwzięć. Dalsze prace w tym obszarze potwierdzają istotny wpływ kompetencji kierowników projektów na sukces projektów[171].

---

[166] Zob.: M. Armstrong (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych; J. Kisielnicki (2017), *Zarządzanie projektami: ludzie, procedury, wyniki*, Wydawnictwo Nieoczywiste- imprint GAB Media, Warszawa, s.178; M. Bartkowiak (2011), *Kompetencje menedżera a relacje międzypracownicze w organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań, s.28-41.

[167] S. Spałek (2004), *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, s.114.

[168] S. Spałek (2005), *Sztuka wojny w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice, s.7-8.

[169] M.B. Król (2017), *Skuteczne zarządzanie projektami a kompetencje interpersonalne*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, s.36.

[170] D. C. McClelland (1973), *Testing for competence rather than intelligence.* American Psychologist, No.28(1), s. 1-14.

[171] A. R. Dainty, M. I. Cheng, D. R. Moore (2005), *Competency-based model for predicting construction project managers' performance*, Journal of Management in Engineering, Vol. 21 No. 1, s. 2-9; L.Geoghegan, V. Dulewicz (2008), *Do project managers' leadership competencies contribute to project success?*, Project Management Journal, Vol. 39 No. 4, s. 58-67; R. Müller, J. Geraldi, J. R. Turner (2012), *Relationships between leadership and success in different types of project complexities*, IEEE

W niniejszej pracy ekstrapolowano to założenie na wymiar współpracy międzynarodowej przyjmując następującą hipotezę badawczą:

H3:	*Istnieje związek między kompetencjami osób kierujących pracami w międzynarodowym projekcie partnerskim a sukcesem projektu.*

Umiędzynarodowienie środowiska projektowego w wyniku działań globalizacyjnych powoduje ciągłą ewolucję profilu kierownika projektu, stawiając przed nim różnorodne wyzwania, w tym związane z wielokulturowością zespołów projektowych[172]. Kompetencje międzykulturowe stają się niezbędne, szczególnie w środowisku partnerstw projektowych, realizowanych wspólnie z przedstawicielami organizacji z innych obszarów kulturowych. Rozumienie wzorców kulturowych i właściwe czerpanie z różnorodności wpływa na efektywność i ułatwia osiągnięcie założonego celu zespołu projektowego[173].

W związku z dużą złożonością i różnorodnością projektów, nie jest możliwe określenie uniwersalnego modelu wymagań w stosunku do zespołów projektowych i ich menedżerów, dlatego badacze wskazują na wielość i różnorodność kompetencji, jakimi powinien charakteryzować się kierownik projektu. V. Dulewicz i M.J. Higgs (2023) wyodrębnili trzy grupy kompetencji niezbędnych w zarządzaniu projektami i są to[174]:

- grupa kompetencji intelektualnych (IQ) obejmująca: krytyczną analizę i ocenę, wizję i wyobraźnię, perspektywę strategiczną,
- grupa kompetencji menedżerskich (MQ) zawierająca: angażującą komunikację, zarządzanie zasobami, wzmacnianie (ang. *empowerment*), rozwój, nastawienie na osiągnięcia,
- grupa kompetencji związanych z emocjami (EQ): samoświadomość, odporność emocjonalną, motywację, wrażliwość, wywieranie wpływu, intuicyjność, świadomość.

Transactions on Engineering Management, Vol. 59 No. 1, s. 77-90; J. R. Turner, R. Müller (2005), *The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review*, Project Management Journal, Vol. 36 No. 1, s. 49-61: J. R. Turner, R. Muller, V. Dulewicz (2009), *Comparing the leadership styles of functional and project managers,* International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 2 No. 2, s. 198-216.

[172] E. Masłyk-Musiał, A. Rakowska, E. Krajewska-Bińczyk (2012), *Zarządzanie dla inżynierów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 275.

[173] E. Słaboń (2019), *Competence of a Leader in a Multicultural Team*, Nowoczesne Systemy Zarządzania, 14(2), s.43–52.

[174] V. Dulewicz, M.J. Higgs (2003), *Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles,* Henley Working Paper Series HWP 0311. Henley-onThames, Henley Management College, s.105-123.

Co ciekawe, uważa się że część z tych kompetencji można rozwinąć w procesie edukacyjnym, natomiast inne są wrodzonymi cechami osobistymi[175]. Z kolei M. Görög zidentyfikował sześć najważniejszych cech osobistych jakie powinien posiadać kierownik projektu, którymi są: optymizm, inteligencja emocjonalna, budowanie zespołu, budowanie zaufania, motywacja i improwizacja[176]. Inne podejście przedstawił S. El-Sabaa[177], który koncentruje się na domenach, czyli obszarach wiedzy kompetencji związanej z zarządzaniem projektami. Autor wyróżnił następujące trzy obszary kompetencji: a) personalne; b) koncepcyjne i organizacyjne oraz c) techniczne. Obszary te podzielono dalej na 15 komponentów zawierających umiejętności potrzebne kierownikowi projektu (tabela 1.8).

Tabela 1.8 - Obszary kompetencji kierownika projektu wg. S. El-Sabaa

Umiejętności personalne	Mobilizowanie: kierownik projektu potrafi zmobilizować energię mentalną i emocjonalną swoich podwładnych
	Komunikacja: kierownik projektu potrafi słuchać, przekonywać i rozumie zachowania innych
	Radzenie sobie w różnych sytuacjach: kierownik projektu jest elastyczny, cierpliwy i wytrwały
	Delegowanie: kierownik projektu umożliwia innym członkom zespołu udział w podejmowaniu decyzji
	Wrażliwość polityczna
	Wysoka samoocena
	Entuzjazm
Umiejętności koncepcyjne i organizacyjne	Planowanie
	Organizowanie
	Silna orientacja na cel
	Umiejętność spojrzenia na projekt jako całość
	Umiejętność wizualizacji związku projektu z branżą i społecznością
	Silna orientacja problemowa
Umiejętności techniczne	Specjalistyczna wiedza na temat stosowania narzędzi i technik
	Wiedza projektowa
	Zrozumienie metod, procesów i procedur
	Wymagana technologia
	Umiejętności obsługi komputera

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. El-Sabaa (2001), *The skills and career path of an effective project manager*, International Journal of Project Management, 19(1), s.4.

M. Król w swoim badaniu podjęła próbę zdiagnozowania znaczeniowego pojęcia kompetencji menedżera projektu uwzględniając różnorodne nurty i podejścia badawcze.

[175] B. Blaskovics (2014), *Az ITC szektorban működő projektvezetők személyes jellemzőinek hatása a projektsiker alakulására* (Doctoral dissertation), Business and Management Doctoral School, Corvinus University of Budapest, Budapest, cyt. za: V. Horváth (2019), *Project management competence – definitions, models, standards and practical implications,* Vezetéstudomány / Budapest Management Review, s.2–17.

[176] M. Görög (2013), *A strategic-oriented implementation of projects*, Newtown Square, Pennsylvania, PMI Publications, s.55–68.

[177] S. El-Sabaa (2001), *The skills and career path of an effective project manager,* International Journal of Project Management, 19(1), s. 1-7.

Poniżej zaprezentowano wyniki tej analizy, z której na plan pierwszy wyłania się umiejętność komunikowania.

Tabela 1.9 - Kompetencje menedżera projektu

Kompetencje	S. Mazur	T. Buczkowska	P. Pietras, M. Szmit	N. Eskotier	Z. Chóścicki	E. Sońta-Dączkiewicz	J. Skalik	M. Bartkowiak	M. Trocki, B. Grucza	R. Keeling	H. Eisner
Umiejętność prowadzenia negocjacji	x							x		x	
Umiejętność budowania zespołu	x	x						x	x		x
Przywództwo	x	x	x			x	x	x		x	x
Nadawanie kierunku projektowi	x		x	x	x	x	x	x			
Kierowanie zespołem projektowym	x		x	x	x		x	x	x		
Skuteczne komunikowanie się	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**
Motywowanie ludzi	x	x	x	x			x	x	x	x	x
Umiejętności organizacyjne	x	x	x		x			x	x		x
Podejmowanie decyzji	x							x	x		x
Umiejętność radzenia sobie z problemami		x			x	x	x	x			x
Wiedza i doświadczenie w zarządzaniu projektami		x	x	x	x	x	x	x			x
Delegowanie obowiązków		x						x	x		x
Tworzenie sprzyjającej atmosfery		x				x		x			
Rozwiązywanie konfliktów							x	x	x		x
Umiejętność współpracy z ludźmi					x	x		x			x
Przestrzeganie zasad etyki							x	x			

Źródło: M. B. Król (2017), *Skuteczne zarządzanie projektami a kompetencje interpersonalne*, Wydawnictwo CeDeWu, s.72, na podstawie: S. Mazur (red.), P. Charette (2004), *Zarządzanie projektem: poradnik dla samorządów terytorialnych*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej, Kraków, s.28; T. Buczkowska (2012), *Zarządzanie projektami = project management*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, s.22; P. Pietras, M. Szmit (2003), *Zarządzanie projektami : wybrane metody i techniki*, Wydawnictwo Horyzont, s.41; N. Eskofier (2005), *Zarządzanie projektem: kierowanie i zarządzanie*, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji, s.25; Z. Chrościcki (2001), *Zarządzanie projektem - zespołami zadaniowymi*, C.H. Beck, Warszawa, s.57-59; E. Sońta-Drączkowska (2013), *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa, s.117; J. Skalik, A. Barabas (2009), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Warszawa, s.116-118; M. Bartkowiak (2011) Kompetencje menedżera a relacje międzypracownicze w organizacji uczącej się, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań, s.137-138; M. Trocki, B. Grucza, E. Bukłaha (2007), *Zarządzanie projektem europejskim: praca zbiorowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.246; R. Keeling (2000), *Project management: an international perspective*, St. Martin's Press, s.7; H. Eisner (1997), *Essentials of project and systems engineering management*, Wiley-Interscience Publication, s.97-102.

Jako uzupełnienie powyższego katalogu, M. Trocki wśród ważnych umiejętności kierownika projektu wskazał w kolejnych latach na szybkość podejmowania decyzji oraz proces oceny pracowników[178].

[178] M. Trocki, B. Grucza (2006), *Zarządzanie projektem europejskim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.246.

Powyższa analiza pożądanych kompetencji kierownika projektu w zarysowanych pracach badawczych wykazała, że kluczową umiejętnością, która została wskazana przez wszystkich badaczy jest komunikowanie się. Do podobnych wniosków doszli autorzy badania *„Silence Fails”*[179], obejmującego ponad 2200 projektów, które nie zakończyły się sukcesem. Badanie to zaowocowało obserwacją, że niepowodzenia projektów są prawie zawsze poprzedzone niepowodzeniami w komunikacji. W szczególności odkryli, że sukces i porażkę można przewidzieć z 85% dokładnością w oparciu o to, jak dobrze uczestnicy projektu, od kierownictwa po wielofunkcyjne zespoły, radzą sobie z komunikacją. Ma to uzasadnienie obserwując fotografię dnia pracy kierownika projektu, gdzie jak podają niektóre źródła, nawet 90% czasu poświęcają na komunikację[180]. Inne najczęściej wskazywane w tym badaniu umiejętności interpersonalne, to przywództwo oraz kierowanie zespołem projektowym.

Badania wskazują zatem, że właściwa komunikacja stanowi ważny czynnik sukcesu projektu, a kompetencje personalne nabierają szczególnego znaczenia w organizacjach opartych na wiedzy w globalnym środowisku współpracy jednostek i organizacji.[181]

Specyfika pracy wirtualnej w przypadku projektów międzyorganizacyjnych determinuje dodatkowy zestaw kompetencji niezbędnych w zarządzaniu tego typu przedsięwzięciem. W badaniu przeprowadzonym przez P. Poszytka, opartym na przeglądzie literatury przedmiotu i analizach bibliometrycznych, określono definicję kompetencji 4.0 w ujęciu czwartej rewolucji przemysłowej. Z uwagi na silny związek tego naukowca z Fundacją Rozwoju Systemu Edukacji[182], która zarządza wieloma programami i inicjatywami międzynarodowymi[183], zaproponowana lista uwzględnia charakterystykę pracy projektowej partnerstw międzynarodowych. Opracowana typologia kompetencji 4.0 wygląda następująco:

- „Kompetencje cyfrowe i techniczne,

[179] J. Grenny, D.G. Maxfield, A. Shimberg, R. McMillan (2013), *Silence fails: five crucial conversations for flawless execution*, Paper presented at PMI® Global Congress 2013—North America, New Orleans, LA. Newtown Square, PA: Project Management Institute, https://www.pmi.org/learning/library/crucial-conversations-flawless-project-execution-5929.

[180] J. Phillips (2004), *PMP project management professional study guide*. McGraw-Hill, Osborne, s.17.

[181] M. B. Król (2017), *Skuteczne zarządzanie projektami a kompetencje interpersonalne*, Wydawnictwo CeDeWu, s.74.

[182] Z Fundacją Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE) związany od 1998 roku a w 2016 roku objął funkcję dyrektora generalnego (więcej: https://erasmusplus.org.pl/aktualnosci/pawel-poszytek-dla-forbes-inicjatywy-frse-w-sluzbie-rozwoju-edukacji).

[183] Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE) zarządza m.in. następującymi programami i inicjatywami: Program Erasmus+, Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój, Europejski Korpus Solidarności, Edukacja – EOG, WorldSkills Poland, Polsko-Litewski Fundusz Wymiany Młodzieży, Polsko-Ukraińska Rada Wymiany Młodzieży, eTwinning, Eurodesk Polska, EPALE, SALTO EECA, Eurydice.

- Kompetencje menedżerskie: zarządzanie zespołem (koordynacja lub przywództwo), przedsiębiorczość,
- Kompetencje poznawcze i umiejętność myślenia: rozwiązywanie złożonych problemów, kreatywność, myślenie krytyczne, zdolność adaptacji,
- Kompetencje społeczne i psychospołeczne: praca zespołowa, współpraca w zespole, przywództwo, elastyczność, zdolność do adaptacji, interdyscyplinarność"[184].

Badania prowadzone na arenie międzynarodowej na temat kompetencji pożądanych w pracy w środowisku wirtualnym wskazują na istotną rolę takich kompetencji jak: umiejętność zarządzania sobą (ang. *self*-management), proaktywność (ang. *proactivity,* umiejętności komunikacyjne (ang. *communication skills*), umiejętności międzykulturowe (ang. *intercultural skills*), gotowość do zaufania (ang. *willingness to trust*), wiarygodność (ang. *trustworthiness)* oraz i umiejętności korzystania z mediów elektronicznych (ang. *electronic media literacy*)[185].

Wobec szerokiego spektrum kompetencji wskazywanych w literaturze obserwuje się potrzebę ich zawężenia, co skutkuje rozwojem i popularyzacją tzw. modeli kompetencji (ang. *project management competency framework*), którymi M. Trocki określa „kompleksowe i szczegółowe wytyczne (standardy) definiujące elementy oraz poziomy kompetencji pożądane i wymagane od pracowników odgrywających określone role, pełniących funkcje i zajmujących stanowiska"[186]. Przykładami modeli kompetencji popularnych wśród profesjonalistów są:

- *IPMA Competence Baseline (IPMA CB),* opracowany przez International Project Management Association (IPMA),
- *Project Manager Competency Development Framework,* autorstwa amerykańskiego Project Management Institute (PMI),
- *National Occupational Standards for Project Management*, zaproponowany przez brytyjską organizację Engineering Construction Industry Training Board;

[184] P. Poszytek (2022), *Kompetencje ...,* op cit., s.53.

[185] Zob.: R. Blackburn, S. Furst, B. Rosen (2003), *Building a winning virtual team*, [w:] C.B. Gibson, S.G. Cohen (Eds.), *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*, San Francisco, CA: Wiley & Sons, s. 95–120; Y. Shin (2004), *A person-environment fit model for virtual organizations.* Journal of Management, 30, p.725–743; B.H. Spitzberg (2006), *Preliminary development of a model and measure of computer-mediated communication (CMC) competence*, Journal of Computer-Mediated Communication, 11, s.629–666, więcej w: S. Krumm, J. Kanthak, K. Hartmann, G. Hertel (2016), *What does it take to be a virtual team player? the knowledge, skills, abilities, and other characteristics required in virtual teams,* Human Performance, s.123–142.

[186] M. Trocki (2012), *Nowoczesne* …, op. cit., s.126.

- *Professional Competency Standards for Project Management*, model opracowany przez Australian Institute of Project Management (AIPM).

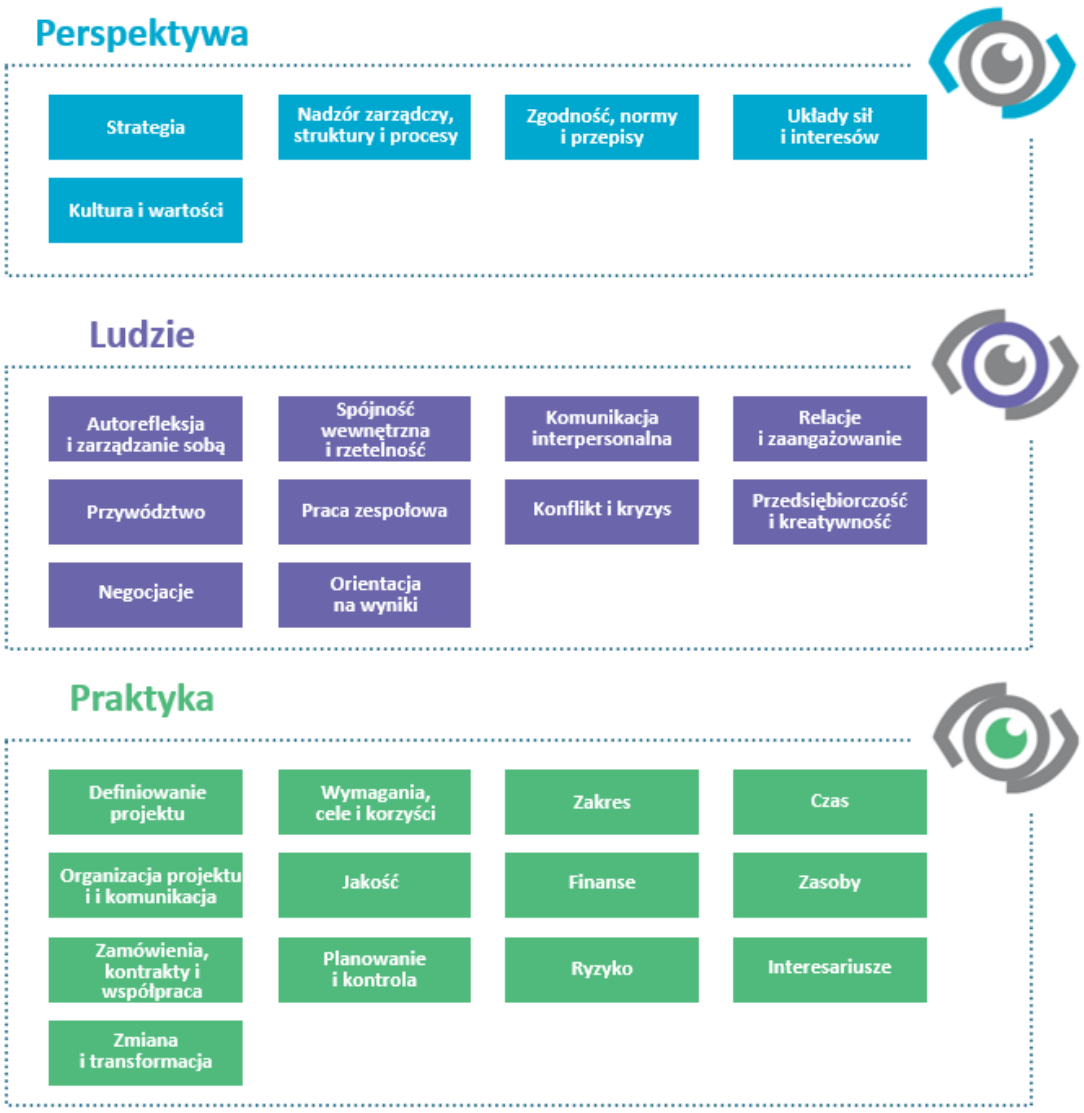
Z uwagi na istotną rolę kompetencji interpersonalnych w modelu IPMA, które w zarządzaniu projektem w przestrzeni międzyorganizacyjnej odgrywają istotną rolę, ten model został dalej szczegółowo omówiony i wykorzystany w badaniu.

IPMA Competence Baseline powstał w 1987 r. i od tego czasu jest systematycznie udoskonalany oraz szeroko rozpowszechniany[187]. Jest on standardem definiującym kompetencje wymagane od osób pracujących w obszarze zarządzania projektami, programami i portfelami (tabela 1.10). Aktualna wersja określa 29 elementów kompetencji przyporządkowanych do trzech obszarów kompetencji, w zależności od ich specyfiki[188]. Kompetencje w obszarze „Perspektywa" koncentrują się na szeroko rozumianym środowisku projektu, programu lub portfela; kompetencje w obszarze „Ludzie" określają osobiste i interpersonalne kompetencje, potrzebne do skutecznego uczestnictwa w/lub kierowania projektem, programem lub portfelem; kompetencje w obszarze „Praktyka" określają natomiast aspekty techniczne zarządzania projektami, programami i portfelami w celu ich pomyślnej realizacji.

[187] W Polsce w 2006 r. wydano polskojęzyczny standard Polskich Wytycznych Kompetencji IPMA Wersja 3.0, który został opracowany przez Polskie Stowarzyszenie Project Management Polska na podstawie IPMA Competency Baseline 3.0.

[188] International Project Management Association Polska (2015), *Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA, Individual Competence Baseline*® (IPMA ICB 4.0), Warszawa, s. 30-34.

Tabela 1.10. Elementy kompetencji w obszarach: Perspektywa, Ludzie, Praktyka wg. standardu IPMA ICB



Źródło: opracowanie własne na podstawie International Project Management Association Polska, (2015), *Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA, Individual Competence Baseline*® (IPMA ICB 4.0), Warszawa, s.30-34.

Badania wskazują, że umiejętności miękkie, a zatem w dużej mierze związane z czynnikiem ludzkim, przyczyniają się do sukcesu projektu w większym stopniu, niż pozostałe umiejętności, na przykład związane z aspektami technicznymi, jak planowanie czy kontrola[189].

[189] S. El-Sabaa (2001), *The skills …,* op. cit., s.1–7; T. Lechler (1998), *When it comes to project management, it's the people that matter: an empirical analysis of project management in germany*, [w:] F. Hartman, G. Jergeas, J. Thomas editors, IRNOP III, *The nature and role of projects in the next 20 years: research issues and problems*, Calgary University of Calgary, s. 205–215; D.R. Gehring (2007), *Applying Traits Theory of Leadership to Project Management,* Project Management Journal, 38(1), s.44–54; S. Azim, A. Gale, T. Lawlor-Wright, R. Kirkham, A. Khan, M. Alam (2010), *The*

Kontekst zespołowości realizacji projektu wymaga, aby również członkowie zespołu projektowego rozumieli specyfikę pracy projektowej, a także używali tej samej terminologii, ponieważ ułatwia to komunikację w projekcie[190], co zostało również potwierdzone w badaniu przeprowadzonym przez M. Król[191]. Wyniki te nabierają szczególnego znaczenia w kontekście międzynarodowych projektów partnerskich. Mamy w nich do czynienia ze współodpowiedzialnością członków zespołu wywodzących się z różnych organizacji za powodzenie projektu, w trakcie którego trwania mogą oni przyjmować różne role, pełniąc również funkcję lidera jednego lub kilku wyodrębnionych obszarów projektu, zwanych pakietami pracy (ang. *work-packages*). Zatem pełnienie roli kierownika projektu nie oznacza, że członkowie zespołu pozbawieni są funkcji kierowania pracami w ramach wybranych aspektów realizacji projektu, a co za tym idzie, istotna rola kompetencji w zakresie zarządzania projektami odnosi się do całego zespołu a nie jedynie kierownika projektu.

W dalszej części pracy szczegółowej analizie poddane zostały kompetencje miękkie, zidentyfikowane w *IPMA Competence Baseline* w obszarze „Ludzie".

importance of soft skills in complex projects, International Journal of Managing Projects in Business Vol.3, s.387–401.

[190] J. Skalik, A. Barabasz (2009), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Warszawa, s.21.

[191] M.B. Król (2017), *Skuteczne zarządzanie projektami a kompetencje interpersonalne*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa s.133-162.

Rozdział 2

Wirtualne partnerstwa projektowe w środowisku międzynarodowym

2.1. Sieci i partnerstwa we współpracy międzyorganizacyjnej

Powszechnie wiadomo, że działając wspólnie można osiągnąć więcej niż w pojedynkę. Ta reguła odnosi się również do środowiska organizacji, które w turbulentnym i niepewnym otoczeniu poszukują możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej, upatrując jej we współpracy z innymi podmiotami. Jak zauważyli H. Hakanson i I. Snehota, żadna firma nie jest wyspą lecz organizacją opartą na sieci powiązań, z określonymi partnerami wokół siebie[192]. Współdziałanie międzyorganizacyjne jest obecnie łatwiejsze niż kiedykolwiek i dlatego wartość coraz częściej tworzona jest na styku organizacji w wyniku procesów współpracy[193]. Dzięki osiągnięciom technologicznym w zakresie narzędzi komunikacyjno-informacyjnych i ich powszechnej dostępności odległość geograficzna przestała być ograniczeniem w nawiązywaniu kontaktów i utrzymywaniu relacji. Współtworzenie wzajemnych zależności międzyorganizacyjnych, najczęściej w postaci tworzenia struktur sieciowych jest zatem istotnym wyzwaniem współczesnego zarządzania. W. Czakon siecią organizacji określa „przestrzeń współdziałania względnie niezależnych podmiotów, tworzoną ze względu na ich wspólne lub indywidualne cele, w której istnieją więzi gospodarcze i społeczne, a zarządzanie realizowane jest poprzez umowy oraz interpersonalne procesy decyzyjne”[194]. Terminy bliskoznaczne pojawiające się w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu to „sieć międzyorganizacyjna” oraz „partnerstwo międzyorganizacyjne” i są one w tej pracy wykorzystywane zamiennie.

Istnieje wiele klasyfikacji sieci w zależności od przyjętego kryterium podziału. Z punktu widzenia przedmiotu rozważań tej rozprawy, ważnym kryterium jest zasięg działania, wyznaczający następujące typy sieci[195]:

---

[192] H. Håkansson, I. Snehota (2017), *No business is an island: The network concept of business strategy.* Scandinavian Journal of Management, *22*(3), s.256–270.

[193] K. Obłój (2002), *Tworzywo skutecznych strategii: Na styku starych i nowych reguł konkurencji,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.38.

[194] W. Czakon (2005), *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji, Warszawa, s.10.

[195] B. Barczak, K. Bartusik, A. Kozina (2009), *Modele strukturalne organizacji uczącej się* [w:] Stabryła A. (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s.62.

- lokalne (regionalne) - tworzone przez organizacje działające na ternie danego regionu,
- międzynarodowe – w ich skład wchodzą różnorodne organizacje, a tym co wyróżnią tego rodzaju sieć jest jej międzynarodowy zasięg działania,
- globalne, czyli sieci o zasięgu globalnym.

Kolejne ważne kryterium klasyfikacyjne to trwałość powiązań między podmiotami, ze względu na które można wyróżnić sieci trwałe oraz sieci tymczasowe (projektowe)[196]. Uwzględniając charakter projektów europejskich, w których współpracują zróżnicowane organizacje, interesujący jest również podział uwzględniający cechy struktury zaproponowany przez J. Childa i D. Faulknera, którzy wyróżnili sieci zdominowane (gwieździste) oraz sieci równorzędnych partnerów[197]. Koncepcja sieci zmieniła sposób postrzegania organizacji przez badaczy oraz praktyków. Organizacja w tym ujęciu wychodzi poza centrum zainteresowania, eksplorując równie istotne relacje i powiązania pomiędzy współpracującymi organizacjami. „Uznawana milcząco za dogmat w tradycyjnej teorii organizacji konkurencja i konflikt"[198] w sieci ustępuje innym mechanizmom koordynacji. Przykładem formuły działania łączącego konkurowanie ze współdziałaniem jest koopetycja (*ang. cooperation* - współpraca i *competition* - konkurowanie), czasami określana też kooperencją (kooperacja i konkurencja)[199]. Jest to strategia oparta na wspólnym tworzeniu wartości w wyniku jednoczesnych działań konkurencyjnych i kooperacyjnych. Interesujące podejście zaprezentowali również B. de Witt i R. Meyer odnosząc się do kategorii relacji międzyorganizacyjnych, w którym organizację postrzegają z perspektywy osobnej lub z perspektywy organizacji uwikłanej. Cechami charakterystycznymi organizacji uwikłanej są[200]:

- postrzeganie we współpracy i konkurencji strategicznej ścieżki rozwoju organizacji,

---

[196] R. Domański, A. Marciniak (2003), *Sieciowe koncepcje gospodarki miast i regionów*, KPZK PAN, Warszawa, s.34.

[197] J. Child, D. Faulkner (1998), *Strategies of cooperation: managing alliances, networks, and joint ventures* Oxford University Press, Oxford, s.120, cyt. za: J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B.M. Jasiński, A. Chrisidu-Budnik (2012), *Sieci międzyorganizacyjne: współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s.106.

[198] A. K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (2017), *Rozwój teorii ….,* op. cit, s.125.

[199] J. Cygler (2009), *Kooperencja przedsiębiorstw: czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa - Oficyna Wydawnicza, Warszawa, s.15.

[200] B. de Wit, R. Meyer (2007), *Synteza strategii: tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.247.

- współpraca kosztem rywalizacji,
- otwartość i brak wyraźnych granic organizacji,
- interakcje oparte na zaufaniu i wzajemności,
- rozległe, otwarte porozumienia oparte na relacjach.

Pojęciami fundamentalnymi w teorii sieci są punkty i połączenia między nimi. Punkty to inaczej węzły, wierzchołki, partnerzy lub uczestnicy sieci, których realnymi desygnatami mogą być jednostki, grupy lub organizacje[201]. Pomiędzy nimi istnieją połączenia, zwane również relacjami, powiązaniami czy więziami, które mogą mieć różne natężenie (relacje słabe lub silne) oraz różny stopień formalizacji (więzi nieformalne lub formalne)[202]. O statusie uczestnika sieci na równi z cechami indywidualnymi decydują kontakty i relacje z pozostałymi członkami sieci[203]. Podejście relacyjne w kontekście organizacyjnym zostało zapoczątkowane przez J. Dyera i H. Sihgha w 1998 r.[204], którzy zwrócili uwagę na potrzebę budowania i dbania o relacje wewnętrzne i zewnętrzne oraz dzielenie się wiedzą w celu zwiększenia konkurencyjności i efektywności organizacji[205]. Relacjami (więziami) międzyorganizacyjnymi określane są wzajemne oddziaływania między organizacjami w nie zaangażowanymi, w ramach których ma miejsce wymiana materialna, energetyczna lub informacyjna[206]. Warto zauważyć, że organizacje regularnie współpracują przy realizacji projektów z różnymi konfiguracjami aktorów organizacyjnych i w związku z tym mogą brać udział w wielu sieciach jednocześnie[207]. Oznacza to, że zarówno sieci konkurują o przyłączenie atrakcyjnych partnerów (węzłów), jak również organizacje rywalizują o dostęp do atrakcyjnych sieci. Z uwagi na kluczowe korzyści z relacji międzyorganizacyjnych, jakimi są możliwość rozwoju poprzez dostęp do różnorodnych, dotąd niedostępnych, zasobów oraz uzyskiwanie wspólnych efektów synergicznych, nasuwa się pytanie o granicę sieci wyznaczającą jej atrakcyjność. Takim czynnikiem determinującym atrakcyjność sieci może być różnorodność. Uważa się

[201] S. Mazurek (2016), *Identyfikacja sieci w gospodarce,* Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, no. 448, s.167-177.
[202] A. K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (2017), *Rozwój teorii ….,* op.cit. s.128.
[203] Ibidem, s.125.
[204] J. H. Dyer, H. Singh (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage.* The Academy of Management Review, 23(4), s. 660–679.
[205] A. Wieland, C.M. Wallenburg (2013), *The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 43 No. 4, s.300-320.
[206] W. Czakon (2005), *Istota …,* op. cit., s.11.
[207] R.A. Lundin, N. Arvidsson, T. Brady, E. Ekstedt, C. Midler, J. Sydow (2015), *Managing and working in project socjety*, Cambridge University Pres, s.22.

bowiem, że jeśli relacje międzyorganizacyjne oferują dostęp do tych samych zasobów to można je traktować jako redundantne[208]. Uczestnicy sieci wnoszą do niej unikatowe zasoby i komplementarne umiejętności, które mogą sprzyjać podejmowaniu i rozwijaniu współpracy osiągając efekt synergii na poziome całej sieci[209]. Przesłanką budowania sieci międzyorganizacyjnych jest zatem dostęp do zasobów niemożliwych do pozyskania bez udziału w sieci[210], a także uzyskanie dodatkowej wartości w oparciu o efekt synergii[211]. Komplementarność wynikająca z możliwości wymiany i korzystania z trudno dostępnych kompetencji i zasobów charakteryzuje sieci międzyorganizacyjne. Partnerzy wnoszą do sieci umiejętności i zasoby, realizując zadania stanowiące cześć całości, a zatem dopełniając sieć.

Wśród zalet sieci międzyorganizacyjnych wyróżnić można:

- dostęp, wymianę i wzajemne wykorzystywanie trudno dostępnych zasobów (w tym wiedzy) i związane z tym uczenie się od innych[212],
- poszerzenie możliwości rozwojowych[213],
- większą innowacyjność,
- lepszy rozkład zadań i ryzyka[214],
- większą odporność na kryzysy występujące w otoczeniu[215],
- wzrost siły oddziaływania[216].

Istotną przewagą rozwiązań sieciowych w porównaniu do klasycznych organizacji jest wyższa zdolność do radzenia sobie z turbulentnością otoczenia[217]. Istota sieci międzyorganizacyjnych, które z natury opierają się na wymianie doświadczeń i wiedzy z otoczeniem, wpisuje się w koncepcję otwartej innowacji wprowadzonej w 2003 r. do nauk o zarządzaniu przez H. Chesbrough. Podejście to opiera się na dopływie

---

[208] E. Stańczyk-Hugiet (2016), *Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne?,* Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, nr. 420, s.292.

[209] J.M. Lichtarski (2015), *Uczestnictwo w sieci międzyorganizacyjnej – katalizator czy bariera w procesach odnowy strategicznej?*, Management Forum, 1, s.100-104.

[210] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B.M. Jasiński, A.Chrisidu-Budnik (2012), *Sieci międzyorganizacyjne: współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa, s.88.

[211] Ibidem, s.27.

[212] Ibidem, s.71.

[213] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl (2006), *Organizacje sieciowe,* Zeszyty Naukowe, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, s.119.

[214] J. Brilman (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.431.

[215] R. Hacki, J. Lighton (2001), *The future of the networked company In the network model, everyone, even your rivals, can be a collaborator*, Brw Melbourne, 23, s.58.

[216] K. Perechuda (2005), *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym: wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław, s.56.

[217] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B.M. Jasiński, A. Chrisidu-Budnik (2012), *Sieci ..,* op. cit., s.214.

i odpływie wiedzy: z otoczenia do przedsiębiorstwa (napływ – eksploracja) oraz z przedsiębiorstwa do otoczenia (odpływ – eksploatacja zasobów własnych przedsiębiorstwa) w celu innowacyjnego rozwoju skutkującego wprowadzeniem na rynek nowych produktów (usług). Jedną z kluczowych założeń tej koncepcji jest przekonanie, że innowacyjnych pomysłów należy szukać i pozyskiwać także poza przedsiębiorstwem[218].

Mimo wielu korzyści jakie oferują sieci, mogą one stanowić również pewne zagrożenie dla organizacji w nich uczestniczących. Problemami, jakie mogą się pojawić w ramach sieci międzyorganizacyjnych mogą być:

- zaangażowanie się organizacji w nieproduktywne relacje[219],
- uzależnienie się od zasobów innych partnerów w sieci[220],
- ryzyko utraty samodzielności oraz wiedzy[221],
- trudności w zarządzaniu informacjami i ryzyko ich wycieku,
- asymetria przepływów zasobów (w tym między innymi: kapitału, wiedzy, informacji, know-how, władzy oraz formalnych uprawnień i odpowiedzialności)[222],
- ryzyko pojawienia się zachowań egoistycznych i oportunistycznych wraz ze wzrostem liczby członków sieci[223].

W świetle nakreślonych trudności dla sprawnego i efektywnego funkcjonowania sieci partnerskich szczególnego znaczenia nabiera zaufanie.

Zaufaniem międzyorganizacyjnym określa się przekonanie o dobrej woli partnera w procesie wymiany wynikającej z pewności w zakresie jego niezawodności i uczciwości[224], lub stopień w jakim członkowie zespołu jednej organizacji darzą zaufaniem drugą organizację[225]. Kultura zaufania sprzyja otwartości, innowacyjności oraz spontaniczności w działaniu, wzmagając jednocześnie aktywność i mobilizację.

---

[218] H. Chesbrough (2006), *Open business models: how to thrive in the new innovation land-scape*, Harvard Business School Press, Boston, s.22.

[219] B. de Wit, R. Meyer, J. Sawicki (2007), *Synteza Strategii: Tworzenie Przewagi Konkurencyjnej Przez Analizowanie Paradoksów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.243-244.

[220] R. Gulati, N. Nohria, A. Zaheer (2000), *Strategic networks.* John Wiley & Sons, s.203.

[221] B. Nooteboom (2005), *Learning and governance in inter-firm relations,* Center for Economic Research, s.7.

[222] D.R. Gnyawali, R. Madhavan (2001), *Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective,* The Academy of Management Review, 26(3), s.431–445.

[223] J. Cygler (2002), *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw* [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowski i M. Trocki, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s.155.

[224] K. Mazur, Z. Kulczyk (2016), *Paradoksy Zaufania Międzyorganizacyjnego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 421, s.386–396.

[225] D.O. Shenkar, J.J.J. Reuer (2005), *Handbook of Strategic Alliances*, SAGE Publications, s.169.

Wzmacniając więzi społeczne, zaufanie prowadzi do wzmacniania wspólnot[226]. Czynniki warunkujące budowanie zaufania międzyorganizacyjnego zostały opisane przez J. Sydowa w modelu składającym się z sześciu elementów: częstotliwości i otwartości komunikacji, zrównoważonej relacji między autonomią i zależnością, wielowątkowości relacji w sieci oraz ich otwartości, a także struktury pola międzyorganizacyjnego oraz liczby i jednolitości organizacji w sieci[227]. Model ten zaprezentowano na rysunku 2.1.

Rysunek 2.1 - Czynniki warunkujące budowanie zaufania międzyorganizacyjnego



Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Sydow (1998), *Understanding the Constitution of Interorganizational Trust,* [w:] *Trust Within and Between Organizations Conceptual Issues and Empirical Applications*, red. C. Lane, R. Bachman, Oxford University Press, Oxford, s.49.

Częste kontakty między organizacjami oraz otwarta wymiana informacji zwiększają możliwość budowania zaufania w sieci. Większym zaufaniem darzy się partnerów otwarcie i kompleksowo komunikujących swoje potrzeby i ograniczenia[228]. Drugą właściwością, która według teorii J. Sydow'a sprzyja zaufaniu międzyorganizacyjnemu

[226] P. Sztompka (2007), *Zaufanie: fundament społeczeństwa*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków, s.322-323.

[227] J. Sydow (1998), *Understanding the Constitution of Interorganizational Trust,* [w:] *Trust Within and Between Organizations Conceptual Issues and Empirical Applications*, red. C. Lane, R. Bachman, Oxford University Press, Oxford, s.47-53.

[228] L. Danik (2017), *Wpływ kultury na jakość relacji w międzynarodowej współpracy przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, s.193.

jest wielowątkowość relacji w sieci[229], która oznacza, że podmioty organizacyjne w danym momencie, przeprowadzają transakcje z różnych powodów i wymieniają różne treści. W zakres pojęciowy treści wchodzą nie tylko produkty i usługi, ale również, co szczególnie ważne w przypadku partnerstw w projektach unijnych, informacje i emocje. Zatem im więcej różnych treści jest wymienianych między uczestnikami sieci, tym większe prawdopodobieństwo, że relacje będą opierać się na zaufaniu. Trzeci czynnik wpływający na zaufanie międzyorganizacyjne to otwartość relacji, która określana jest jako chęć kontynuowania współpracy nawiązanej w ramach sieci. Czwartą determinantą budowy zaufania w sieci międzyorganizacyjnej, jest zrównoważona relacja między autonomią a zależnością. Odnosi się ona do istoty zaufania, które pojawia się w sytuacji ryzyka i niepewności[230]. Zaufanie byłoby zbędne, jeśli podmioty w sieci byłyby w pełni zależne, lub przeciwnie charakteryzowałyby się całkowitą autonomią, jednak takie sytuacje w sieciach organizacyjnych raczej nie występują, zatem interakcje pomiędzy organizacjami wymagają zbudowania odpowiedniego poziomu zaufania[231]. O ile omówione powyżej cztery wymiary warunkujące budowanie zaufania międzyorganizacyjnego dotyczą struktury relacji sieciowych, o tyle dwa kolejne odnoszą się do struktury aktorów w sieci: (1) liczba i jednolitość organizacji w sieci oraz (2) struktura pola międzyorganizacyjnego. W odniesieniu do pierwszego wymiaru J. Sydow zauważa, że ustanowienie zaufania międzyorganizacyjnego jest bardziej prawdopodobne w sieciach z niewielką liczbą firm, a także w przypadku większego podobieństwa ich właściwości strukturalnych. Wymiar struktury pola międzyorganizacyjnego dotyczy środowiska, z którego rekrutowane są potencjalne organizacje sieciowe i odnosi się do granic sieci. Wąskie i dobrze zdefiniowane pole międzyorganizacyjne może zwiększyć zaufanie międzyorganizacyjne w sieci[232].

Działania w sieci opierają się na współpracy. Współpracą międzyorganizacyjną określa się korzystny dla każdej ze stron zdefiniowany związek dwóch lub więcej

[229] W języku angielskim J. Sydow użył określenia „*multiplexity of relationship*", które jest wieloznaczne w j. polskim. M. Schwabe używa tłumaczenia „multiplikatywność stosunków sieciowych" (cyt. za: M Schwabe (2023), *Zaufanie jako niezbędny element funkcjonowania organizacji*. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, *189*, s.120), jednak nieco lepiej istotę tego zagadnienia oddaje polski odpowiednik „wielowątkowość stosunków sieciowych", stąd autorka zdecydowała się na takie tłumaczenie w niniejszej pracy.

[230] M. Schwabe (2023), *Zaufanie jako niezbędny element funkcjonowania organizacji*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, 189, s.122.

[231] A. Giddens (1984), *The Constitution of Society,* Polity Press, Cambridge, s.51-60.

[232] J. Sydow (1998), *Understanding ...,* op. cit., s.52.

organizacji, służący osiągnięciu wspólnego celu[233]. Jeśli w ramach sieci międzyorganizacyjnych wykształci się nowa forma działalności, to można określić ją mianem organizacji sieciowej, jeśli natomiast organizacje zawrą jedynie umowy lub porozumienia, to w takiej sytuacji mamy do czynienia z sieciowym współdziałaniem[234]. Jednocześnie warto zwrócić uwagę na to, że współpraca projektowa jest odmienna w swym charakterze od stałej współpracy pomiędzy niezależnymi podmiotami podejmowanej np. w relacjach sprzedający-nabywca, sieciach franczyzowych czy aliansach strategicznych[235]. Cechami wyróżniającymi współpracę projektową są: relacyjne zaangażowane uczestników wokół wspólnego celu, wzajemne zaufanie, kolektywne rozwiązywanie problemów, ustalenie wspólnej struktury zarządzania przedsięwzięciem oraz dobór odpowiednich narzędzi, a także zintensyfikowana wydajność i tworzenie wartości wokół projektu[236]. Współpraca projektowa może być podejmowana przez organizacje jednorazowo, wówczas jest ograniczona w czasie ramami czasowymi projektu i najczęściej krótkoterminowa lub mieć charakter powtarzalny, jeśli relacja nawiązana jest z intencją rozwoju długoterminowej współpracy strategicznej, wykraczającej poza pojedyncze przedsięwzięcie[237]. Z uwagi na odmienną specyfikę obu form współpracy projektowej różne będą zachowania zarządcze jak choćby dobór partnerów, opierający się na innych kryteriach w przypadku jednorazowej współpracy projektowej, niż w sytuacji poszukiwania partnera do współpracy o charakterze powtarzalnym, strategicznym[238]. Warto jednak zauważyć, że partnerstwo ewoluuje i jednorazowa współpraca projektowa może prowadzić w przyszłości do współpracy strategicznej[239]. E. Stańczyk-Hugiert postawiła pytanie o postrzegany

[233] P. W. Mattessich, M. Murray-Close, B. R. Monsey (2018), *Collaboration: What Makes It Work - a Review of Research literature on Factors Influencing Successful Collaboration*, Wilder Research Center, Fieldstone Alliance, USA, s.5.

[234] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B.M. Jasiński, A. Chrisidu-Budnik (2012), *Sieci ...,* op. cit., s.9.

[235] Zob.: B. H. Kam, M. K. Lai (2018), *Buyer-supplier exchange relationship: How do exchange partners behave across the relationship life-cycle?*, Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, vol. 113, s.239–257; M. Restuccia, R. Legoux (2019), *B2B relationships on the fast track: An empirical investigation into the outcomes of solution provision*, Industrial Marketing Management, vol. 76, s.203–213; P. Davis, P. Love (2011), *Alliance contracting: adding value through relationship development*, Engineering, Construction and Architectural Managemen, vol. 18 (5), s.444–461; M. Blut, C. Backhaus, T. Heussler, D. M. Woisetschläger, H. Evanschitzky, D. Ahlert (2011), *What to expect after the honeymoon: Testing a lifecycle theory of franchise relationships*, Journal of Retailing, vol. 87 (3), s.306–319.

[236] S. Borve, A. Rolstadas, B. Andersen, W. Aarseth (2017), *Defining project partnering*, International Journal of Managing Projects in Business, vol. 10 (4), s.666–699.

[237] J. M. Lichtarski (2021), *Rozwój relacji współpracy pomiędzy organizacjami projektowymi – wyniki badań empirycznych*, Przegląd Organizacji, nr 12, s.13–23.

[238] Ibidem.

[239] E. W. Cheng, H. Li, P. E. D. Love (2000), *Establishment of critical success factors for construction partnering*, Journal of Management in Engineering, vol. 16 (2), s.84–92.

dualizm eksploatacji i eksploracji relacji międzyorganizacyjnych, ustalając w procesie badawczym, że „najbardziej wartościowe są strategie ujmujące jednocześnie eksplorację i eksploatację relacji". Eksploatacja w tym ujęciu oznacza czerpanie korzyści ze sprawdzonych (najczęściej silnych) relacji z innymi organizacjami, natomiast eksploracja polega na poszukiwaniu relacji z nowymi organizacjami w celu zwiększenia potencjału rozwojowego dzięki różnorodności związanej z dostępem do nowych zasobów[240].

Sieci są strukturami dynamicznymi oraz policentrycznymi, z wieloma ośrodkami władzy, co wymaga sprawnej koordynacji zarówno zespołu wielu aktorów jaki i zachodzących między nimi relacji. Kolejną ważną cechą jest otwartość sieci, jednak nie jest ona nieograniczona. Sieć będzie integrować nowe węzły dopóki będą one podzielały te same kody komunikacyjne[241]. Przykładem takiego kodu mogą być wspólne cele i działania w ramach określonego przedsięwzięcia projektowego.

Jedną z form współpracy organizacji jest współpraca partnerska, której poświęcone są liczne badania i publikacje. Z perspektywy środowiska organizacji biznesowych jak np. firmy, korzyści ze współpracy partnerskiej rozpatruje się najczęściej w kontekście długookresowym, a zatem w wymiarze strategicznym. A. Adamik partnerstwem strategicznym określa „opartą na dobrowolnej współzależności specyficzną formę współpracy celowo dobranych, w ustalonym stopniu autonomicznych, kompatybilnych organizacyjnie i kulturowo, komplementarnych zasobowo, a przy tym symetrycznie zaangażowanych w realizację wspólnych zadań i wzajemnych korzyści synergicznych dwóch lub więcej, szeroko pojętych, partnerów"[242]. Partnerstwa współczesnych organizacji można rozpatrywać w kilku ujęciach: podmiotowym, czynnościowym, atrybutowym, systemowym oraz sytuacyjnym. Zostały one zaprezentowane w tabeli 2.1.

[240] E. Stańczyk-Hugiet (2016), *Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne?* Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, nr. 420, s.286-299.
[241] M. Castells (2007), *Społeczeństwo ...,* op. cit., s.468.
[242] A. Adamik (2015), *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw: perspektywa MSP*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, s.115.

Tabela 2.1 - Perspektywy postrzegania partnerstwa strategicznego we współczesnych organizacjach

Podejście do partnerstwa	Istota podejścia/sposób postrzegania partnerstwa	Sposób oceny partnerstwa
Podmiotowe	To pewien specyficzny, wyodrębniony z otoczenia, autonomiczny podmiot - partner (np. poprzez nazwę, logo, umiejscowienie w przestrzeni — lokalizację, adres, określenie formy organizacyjno-prawnej itp.), o charakterystycznych tylko dla niego parametrach formalnych, np. „spółka partnerska", czy spółka joint venture oraz strukturze powiązań (określającej zakres podporządkowania, siłę oddziaływania w relacjach z otoczeniem rynkowym itp.).	Oceniamy tożsamość danej organizacji, formę organizacyjno-prawną, strukturę jej powiązań gospodarczych, ich adekwatność do wymagań współpracy, a na ich bazie otwartość na bliską współpracę międzyorganizacyjną oraz poziom wypracowanego w otoczeniu zaufania.
Czynnościowe (procesowe)	To pewien zestaw czynności, działań, procesów, które należy zrealizować, aby zaistniała współpraca partnerska, to procesy rozwijania długookresowych, strategicznie istotnych, bliskich relacji między organizacją i jej partnerami w oparciu o najlepsze praktyki biznesowe.	Oceniamy zbiór czynności (procesy) jakie zachodzą, bądź powinny zachodzić, by organizacja sprawnie realizowała swe cele poprzez partnerską współpracę np. charakter i jakość wymiany zasobowej, jakość komunikacji, skuteczność procesów dzielenia się wiedzą i informacjami z wyselekcjonowanymi do współpracy partnerami itp.
Atrybutowe	To pewien zestaw cech, które zyskuje się (bądź nie) w toku realizowania więzi współpracy partnerskiej np. otwartość na współdziałanie i współpracę, zaangażowanie, zbieżność zasobowa z partnerami, etyczność, tolerancyjność, społeczna odpowiedzialność.	Oceniamy parametry organizacji w kontekście relacji z partnerami (jej „partnerskość") np.: komplementarność zasobów i umiejętności partnerów, kompatybilność kulturowo-organizacyjną, symetryczność za-angażowania, np. inwestycyjnego, trwałość relacji, kospecjalizację zasobów itp.
Systemowe	To spójność/zgranie współpracujących ze sobą obszarów operacyjnych/funkcjonalnych organizacji i jej partnerów; Ich współdziałanie generuje partnerstwo organizacji jako całości oraz jej partnerstwo z otoczeniem; podobnie jak w systemie organizacyjnym możemy tu mówić o partnerstwie społecznym, technologicznym, partnerstwie strukturalnym czy partnerstwie kulturowym.	Oceniamy jakość i wyniki partnerstwa w poszczególnych podsystemach organizacji (partnerstwa obszarowe) oraz na płaszczyźnie organizacji jako całości (partnerstwo systemowe).
Sytuacyjne	To układ relacji jakie kreowane są w związku z powstaniem, funkcjonowaniem i rozwojem partnerstwa; to osadzenie działań organizacji na rozszerzających się wraz z jej dojrzewaniem w zakresie partnerstwa płaszczyznach relacji partnerskich, poczynając od płaszczyzny wewnętrznej (układ kontaktów wewnątrz organizacyjnych), poprzez międzyorganizacyjną (w układach wertykalnych, jak i horyzontalnych) aż do międzysektorowej. Przystosowanie się organizacji do otoczenia (partnerstwo z otoczeniem) zależy od zdolności jej kierownictwa do identyfikacji napotykanych warunków i sposobu reakcji na nie.	Oceniamy m.in.: partnerstwo z pracownikami, w łańcuchu dostaw, partnerstwo w relacjach z klientami, konkurentami, społecznościami lokalnymi, publiczno-prywatne itp.

Źródło: A. Adamik (2015), *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw: perspektywa MSP*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, s.121-122, na podstawie A. Adamik (2014)*, Przesuwanie granic wiedzy w organizacji poprzez pryzmat partnerstwa*, [w:] A. Sopińska, S. Gregorczyk (red.), *Granice strukturalnej złożoności organizacji,* Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s.76-77.

W Europie zainteresowanie partnerstwami nasiliło się wraz z popularyzacją i dostępnością funduszy unijnych. W myśl ustawy z dnia 28 kwietnia 2022 r. o zasadach realizacji zadań finansowanych ze środków europejskich w perspektywie finansowej 2021–2027, partnerstwem określa się współpracę podmiotów wnoszących do projektu zasoby ludzkie, organizacyjne, techniczne lub finansowe, realizujące wspólnie projekt, określany „projektem partnerskim", na warunkach określonych w porozumieniu albo umowie o partnerstwie[243]. Projektem partnerskim jest zatem przedsięwzięcie realizowane przez więcej niż jeden podmiot[244]. Z kolei B. Grucza w publikacji na temat projektów europejskich partnerstwem określa „zespół osób, instytucji i środowisk najlepiej znających potrzeby i specyficzne uwarunkowania realizacji projektu zorganizowane w celu jego przygotowania i realizacji", gdzie wykonawstwo projektu powierzane jest zespołowi projektowemu[245]. Partnerstwa są często powoływane do rozwiązywania złożonych problemów, wymagających zdywersyfikowanych zasobów (zarówno materialnych jak i niematerialnych) wykraczających poza możliwości jednej organizacji, jak również synergii w generowaniu nowych rozwiązań. Przykładem mogą być partnerstwa publiczno-prywatne uczelni wyższych z prywatnymi ośrodkami badawczymi, które wspólnie pracują nad innowacyjnymi rozwiązaniami w dziedzinie medycyny, lotnictwa czy nanotechnologii. Również Komisja Europejska postrzega partnerską współpracę projektową jako formułę sprzyjającą opracowaniu innowacyjnych rozwiązań w zakresie wybranych problemów społecznych, zidentyfikowanych jako istotne dla krajów Unii Europejskiej. Projekty akceptowane do realizacji wyłaniane są najczęściej w procedurze konkursowej ogłaszanej w ramach różnorodnych programów, jak np. Program Erasmus+, będący jednym z kluczowych programów Komisji Europejskiej w dziedzinie edukacji, szkoleń, młodzieży i sportu. Większość zaproszeń do składania wniosków o projekty współfinansowane z funduszy UE jest skierowana do partnerstw, określanych również jako konsorcja, składających się z wielu beneficjentów

[243] Ustawa z dnia 28 kwietnia 2022 r. o zasadach realizacji zadań finansowanych ze środków europejskich w perspektywie finansowej 2021–2027, Dz.U. 2022 poz. 1079.

[244] S. Krawiec, M. Kutak (2016), *Zarządzanie projektem partnerskim w kontekście powiązań klastrowych,* Barometr Regionalny, 14(1), 89–94.

[245] E. Bukłaha, W. Dzierżanowski, B. Grucza, M. Juchniewicz, W. Rogowski, A. Ryszkiewicz, A. Siejda, P. Wyrozębski, M. Trocki (2015), *Zarządzanie …, op. cit.,* s.115.

pochodzących z różnych krajów, co ma sprzyjać promowaniu międzynarodowej współpracy między organizacjami, budowaniu unijnej wartości dodanej oraz zapewnieniu uczciwej konkurencji i równych szans w całej UE[246]. Z punktu widzenia realizacji projektów unijnych partnerstwa strategiczne[247] to międzynarodowe przedsięwzięcia mające na celu wspieranie rozwoju, transferu i/lub wdrażania innowacyjnych praktyk, a także wdrażanie wspólnych inicjatyw promujących współpracę, wzajemne uczenie się i wymianę doświadczeń na poziomie europejskim.

W zależności od celów i składu partnerstwa strategicznego, mogą one być dwojakiego rodzaju:

- partnerstwa strategiczne wspierające innowacje – oczekuje się, że projekty przez nie realizowane zakończą się opracowaniem innowacyjnych rezultatów,
- partnerstwa strategiczne wspierające wymianę dobrych praktyk – ich podstawowym celem jest umożliwienie organizacjom rozwijania i wzmacniania sieci, zwiększania ich zdolności do działania na poziomie ponadnarodowym, dzielenia się i konfrontowania pomysłów, praktyk i metod[248].

Od 2021 r., czyli od wejścia w życie nowej perspektywy finansowej programu Erasmus+ na lata 2021–2027 termin „Partnerstwo strategiczne" został zastąpiony określeniem „Partnerstwo na rzecz współpracy", zachowując podział na projekty na większą i mniejszą skalę (odpowiednio przyjęto następujące nazwy: „Partnerstwa współpracy" oraz „Partnerstwa na małą skalę"). Podobnie jak w poprzedniej perspektywie programowej na lata 2014-2020, głównym celem tego typu partnerstw jest umożliwienie organizacjom zwiększenia jakości i znaczenia ich działań, rozwinięcia i wzmocnienia sieci partnerów, zwiększenia zdolności do wspólnego działania na szczeblu ponadnarodowym, zwiększenia międzynarodowego charakteru ich działań – poprzez wymianę lub rozwój nowych praktyk i metod, jak również wymianę doświadczeń.

W ramach tych partnerstw dąży się do wspierania opracowywania, przekazywania lub wdrażania innowacyjnych praktyk, a także do realizacji wspólnych inicjatyw promujących współpracę, wzajemne uczenie się i wymianę doświadczeń na szczeblu europejskim. Uzyskane w ramach współpracy wyniki powinny być możliwe do

[246] EU Funding & Tenders Portal: https://webgate.ec.europa.eu/funding-tenders-opportunities/display/OM/Apply+with+partners+or+as+individuals

[247] European Commission, European Education and Culture Executive Agency (2019), *Erasmus+ Programme Guide*, Publications Office of the European Union, s.100.

[248] European Commission, European Education and Culture Executive Agency (2019), *Erasmus+ Programme Guide*, Publications Office of the European Union, s.100.

wykorzystania na szeroką skalę, skalowalne i w miarę możliwości, mieć wyraźny wymiar transdyscyplinarny[249].

Partnerstwa projektowe, niezależnie od celu ich powołania, źródła finansowania czy innych charakterystyk, to tymczasowe formy współpracy międzyorganizacyjnej. Wypełniają one znamiona organizacji tymczasowych i choć „organizacja tymczasowa" nie jest pojęciem nowym to w ostatnim czasie jest przedmiotem licznych rozważań naukowych w dziedzinie nauk o zarządzaniu. W tabeli 2.2 przedstawiono wybrane definicje ukazujące ewolucję pojęcia „organizacja tymczasowa"[250].

Tabela 2.2 - Ewolucja pojęcia organizacja tymczasowa

Autorzy	Proponowana definicja
R.A. Goodman i L.P. Goodman (1976)	Organizacja tymczasowa to zbiór osób o różnorodnych umiejętnościach, pracujących wspólnie nad złożonym zadaniem przez ograniczony czas.
J. Packendorff (1994)	Jest to powołana celowo struktura, zorientowana na stworzenie unikalnego procesu lub produktu, ma określone z góry warunki czasu realizacji, tzn. czasu, kiedy będzie funkcjonować, jasno określone cele, jest kompleksową organizacją w sensie ról i ich liczby, wymagań co do umiejętności zespołu oraz znajomości metod zarządzania.
R.A. Lundin, A. Söderholm (1995)	Organizacje tymczasowe są organizacjami, których powstanie jest motywowane potrzebą realizacji określonych, specyficznych działań niezbędnych do realizacji natychmiastowych celów. Tym, co odróżnia organizację tymczasową od permanentnej, są: czas, zadanie, zespół i zmiana (przejście).
R.M. Bakker (2010)	Organizacja tymczasowa to zbiór aktorów organizacyjnych współpracujących nad złożonym zadaniem przez ograniczony czas.
M. Jacobsson, R.A. Lundin, A. Söderholm (2015)	Pojęcie organizacja tymczasowa dotyczy sytuacji, w której są spełnione następujące warunki: wymóg zewnętrznej presji lub wymagań w postaci jednego lub wszystkich elementów (cele, oczekiwania lub kontrola), wymóg wewnętrznego zogniskowania zarządzających w postaci jednej lub więcej charakterystyk (zespół, zadania, czas) oraz proces wyboru i stan końcowy w postaci zmiany, która ma zostać osiągnięta.

Źródło: A. Kozarkiewicz (2017), *Organizacje tymczasowe – główne koncepcje i tematy badawcze*, Studia Ekonomiczne, 341, s.183.

Projekty partnerskie realizowane w ramach unijnych programów, jak na przykład programy: Horizon Europe, Creative Europe, Justice czy Erasmus+, można zaliczyć do organizacji sieciowych ponieważ cechuje je kooperacyjny i relacyjny charakter, a także wysoko wyspecjalizowana działalność. Realizowane są przez sieć pracowników dysponujących komplementarną wiedzą i kompetencjami oraz wykorzystują technologie

[249] European Commission, European Education and Culture Executive Agency (2023), *Erasmus+ Przewodnik po programie*, Publications Office of the European Union, s.275.

[250] A. Kozarkiewicz (2017), *Organizacje tymczasowe – główne koncepcje i tematy badawcze.* Studia Ekonomiczne, 341, s.179–189.

komunikacyjno-informacyjne[251]. Rozważając międzyorganizacyjne projekty partnerskie w kontekście organizacji w ślad za typologią J. Beliczyńskiego można zaliczyć je również do następujących kategorii[252]:

- organizacji o charakterze publicznym, wynika to z faktu oferowania dóbr i usług publicznych. Jak zauważa P. Poszytek mimo, że projekty w programach unijnych realizowane są również przez podmioty prywatne to można je traktować jako tymczasowe organizacje działające na rzecz dobra publicznego ponieważ są finansowe z funduszy UE[253],
- organizacji non-profit, ponieważ działania realizowane w ramach tych przedsięwzięć nie są nastawione na zysk,
- organizacji społecznej, z uwagi na zaspokajanie przez nie potrzeb o charakterze społecznym (nawet jeśli nie jest to celem głównym), jak na przykład wzmacnianie spójności EU, dbanie o zrównoważony rozwój, budowanie wzajemnego zrozumienia ponad podziałami.

2.2. Wirtualny aspekt projektów partnerskich w środowisku międzynarodowym

Szybki rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych (ang. *ICT - Information and Communication Technologies*) spowodował, że jeszcze nigdy współpraca na odległość nie była tak łatwa jak obecnie. Choć badania nad wirtualnymi zespołami trwają od lat osiemdziesiątych XX wieku, to dopiero w roku 2000 pierwsze dwie publikacje naukowe pojawiły się w wyszukiwarce Google Scholar pod hasłem „globalny zespół wirtualny" a jest to czas, w którym z Internetu korzystało zaledwie 6,5% ludzi na świecie[254]. W efekcie szybkiego rozwoju technologicznego oraz upowszechnienia Internetu praca w środowisku wirtualnym zyskiwała na znaczeniu w dwóch pierwszych dekadach XXI w. a w okresie pandemii COVID-19 często okazywała się jedyną formą, umożliwiającą kontynuowanie funkcjonowania organizacji[255].

---

[251] P. Poszytek (2022), *Kompetencje ...,* op cit., s.90.

[252] J. Beliczyński (2018), *Organizacja w otoczeniu rynkowym jako obiekt zarządzania,* [w:] A. Stabryła (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s.28–41.

[253] P. Poszytek (2022), *Kompetencje ...,* op cit., s.89.

[254] The World Bank Group, *Individuals using the Internet (% of population)*, https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS

[255] Zob.: M. Kilcullen, J. Feitosa, E. Salas (2022)*, Insights from the virtual team science: rapid deployment during COVID-19,* Human Factors, 64(8), s.1429-1440; Z. Zhu, H. Xie (2022), *What do we know and what do we need to know about COVID-19's implications on business economics? From bibliometric analysis to a conceptual framework*, Sustainability, 14(11), s.1-16.

Poziom organizacyjnej implementacji globalnych zespołów wirtualnych systematycznie rośnie ze względu na zachodzące przemiany w technologiach informacyjno-komunikacyjnych[256]. Innowacje technologiczne i związany z nimi postęp (np. łatwość dostępu do Internetu, globalny system infrastruktury komunikacyjnej, ewolucja narzędzi i praktyk wspierających pracę zdalną) spowodowały, że świat stał się forum współdziałania organizacji, niezależnie od ich lokalizacji[257]. Ta współpraca odbywa się najczęściej w ramach zespołów rozproszonych geograficznie i ma charakter zwirtualizowany. W tym kontekście globalnym zespołem wirtualnym (*GVT – ang. Global Virtual Team*) określa się grupę osób, rozproszonych geograficznie i współpracujących z wykorzystaniem elektronicznych narzędzi komunikacji[258]. Cechami charakterystycznymi GVT są: geograficzne rozproszenie członków zespołu oraz komunikacja za pośrednictwem narzędzi informacyjno-komunikacyjnych. Zespoły takie bywają także określane jako tzw. zespoły 4D. Skrót ten oznacza zespoły: zróżnicowane (ang. *Diverse*), rozproszone (ang. *Dispersed*), dynamiczne (ang. *Dynamic*) i zdigitalizowane (ang. *Digital*)[259].

Początkowe rozważania na temat wirtualnych zespołów zakładały podział dychotomiczny. Wirtualny zespół, czyli taki, w którym praca odbywała się na odległość, bez kontaktu osobistego jego członków, stawiano w opozycji do zespołów stacjonarnych, gdzie w wyniku kolokacji członków zespołu w tej samej przestrzeni fizycznej możliwa i praktykowana była bezpośrednia współpraca pomiędzy jego uczestnikami (ang. *co-located team*)[260]. Wraz z rozwojem narzędzi ICT zaczęto dostrzegać, że dzięki dużej dostępności i łatwości obsługi narzędzi komunikacji elektronicznej, wirtualny wymiar pracy, staje się powszechny również w zespołach, które na co dzień pozostają w kontakcie bezpośrednim, a także że członkowie tych zespołów mogą czasowo być od siebie oddaleni geograficznie, a tym samym muszą polegać na elektronicznych narzędziach komunikacji. Aktualnie wirtualność należy zatem postrzegać jako kontinuum pomiędzy całkowitą wirtualnością, a w pełni stacjonarnym wymiarem współpracy pomiędzy

[256] S. N. Batırlık, Y.G. Gencer, U. Akkucuk (2022), *Global virtual team leadership scale (GVTLS) development in multinational companies,* Sustainability, 14(2), s.1038.

[257] J. Bieńkowska, C. Sikorski (2016), *Ewolucja zarządzania: Dyktat struktury, strategii i kultury*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s.80.

[258] Zob.: S. G. Cohen, C.B. Gibson (2003), *In the beginning: Introduction and framework*, [w:] C. B. Gibson, S. G. Cohen (Eds.), *Virtual teams that work: Creating Conditions for virtual team effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, s.1-14; J. Wilson, C. B. Crisp, M. Mortensen (2013), *Extending construal-level theory to distributed groups: Understanding the effects of virtuality,* Organ. Sci*,* 24, s.629–644.

[259] M. Haas, M. Mortensen (2016), *Tajniki skutecznej pracy zespołowej*. HBRP, s.60.

[260] B. S. Bell, S. W. J. Kozlowski (2002), *A typology of virtual teams: implications for effective leadership*. Group and Organization Management, s.14–49.

członkami zespołu, przy czym stopień wirtualności uzależniony jest od stopnia wykorzystania metod komunikacji stacjonarnej (ang. *face-to-face communication*) oraz komunikacji elektronicznej (ang. *ICT-mediated communication*)[261]. Wirtualność zespołu jest więc podejściem, które w pewnym stopniu odnosi się do większości, jeśli nie wszystkich organizacji, a stopień wirtualności zespołu, jest konstruktem złożonym i wielowymiarowym, przy czym głównym wyznacznikiem wirtualności jest ilość czasu, jaką członkowie spędzają komunikując się za pośrednictwem technologii informacyjno-komunikacyjnych, zastępując tą formą komunikację bezpośrednią twarzą w twarz (ang. *face-to-face*)[262]. Najwyższy poziom wirtualności wykazują zespoły, których wszyscy członkowie pracują oddzielnie, w odległych lokalizacjach, a ich komunikacja i interakcja odbywa się wyłącznie za pośrednictwem technologii komunikacji na odległość[263]. W tej rozprawie przyjęto powyższe podejście do wirtualności, zakładając, że projekty europejskie, realizowane w partnerstwie wielu organizacji rozproszonych geograficznie, których członkowie współpracują w znacznej mierze wirtualnie, z możliwością cyklicznych spotkań stacjonarnych (ang. *face-to-face*), są zaliczane do kategorii globalnych zespołów wirtualnych (GVT) i współpracują w ramach organizacji wirtualnych. Inne określenia zamiennie stosowane w odniesieniu do zespołu wirtualnego to „zespół rozproszony" oraz „zespół zdalny".

Organizacje wirtualne definiuje się jako elastyczne sieci niezależnych, rozproszonych po świecie podmiotów (osób fizycznych lub instytucji), które dzielą się wiedzą i zasobami oraz pracują na rzecz wspólnego celu[264]. Organizacje wirtualne różnią się zatem koncepcyjnie od procesów offshoringowych, związanych z przesunięciem wybranych procesów organizacyjnych poza granicę danego kraju. Są one także pojęciem szerszym niż zespoły wirtualne, które ograniczają się do grup o rozproszonych członkach, którzy wykazują wysoki poziom współzależności i integracji oraz porozumiewają się za pośrednictwem narzędzi informacyjno-komunikacyjnych. Interakcje nawiązywane i utrzymywane są w organizacjach wirtualnych za pośrednictwem technologii.

[261] Zob.: J. E. Hoch, S. W. J. Kozlowski (2012), *Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership*, J. Appl. Psychol., 99, s 390–403; C. M. Fiol, E. J. O'Connor (2005), *Identification in Face-to-Face, Hybrid and Pure Virtual Teams: Untangling the Contradictions*. Organization Science, 16(1), s.19–32.

[262] C. B. Gibson, S. G. Cohen (2003), *The last word: Conclusions and implication*. In C. B. Gibson & S. G. Cohen (Eds.), *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, s.403-421.

[263] B. L. Kirkham, B. M. Rosen, C. B. Gibson, P. E. Tesluk, S. O. McPherson (2002), *Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre Inc*, Academy of Management Executive, 16(3), s.67-79.

[264] M. Ripeanu, M. P. Singh, S. S. Vazhkudai (2008), *Virtual organizations* [guest editors' introduction], IEEE Internet Computing (12:2), s.10-12.

Komunikacja między uczestnikami wirtualnych zespołów możliwa jest przede wszystkim dzięki dostępności narzędzi informatycznych[265]. To właśnie rola technologii informatycznych jest kluczowa w procesie interakcji członków geograficzne rozproszonego zespołu, w którym tradycyjne relacje społeczne zostają zastąpione komunikacją elektroniczną[266]. Dobrze dobrana technologia komunikacyjna powinna odpowiadać potrzebom zespołu oraz charakterowi postawionego przed nimi zadania, musi być niezawodna, szybka oraz elastyczna, aby członkowie zespołu wirtualnego mogli sprawnie wypełniać funkcję komunikacyjną w realizacji wspólnego przedsięwzięcia[267]. Warto, aby proces wyboru narzędzi komunikacyjnych przebiegał w uzgodnieniu w zespole projektowym. W przypadku zespołów międzyorganizacyjnych, ich członkowie posiadają często odmienne systemy informatyczne oraz kulturę komunikacyjną, dlatego uwzględnienie ich potrzeb, preferencji, a także możliwości komunikacyjnych wydaje się kluczowe dla powodzenia współpracy w środowisku wirtualnym. Technologia jest skuteczna, jeśli uczestnicy wiedzą w jaki sposób z niej korzystać, zatem warto na wczesnym etapie prac zespołu rozproszonego rozważyć zapewnienie odpowiedniego przeszkolenia oraz wsparcia[268]. Istotnym zagadnieniem z punktu widzenia współpracy międzyorganizacyjnej jest również zapewnienie ciągłości transmisji danych (przechowywanie, przetwarzanie, przesył)[269]. Mowa o zapewnieniu środowiska do dzielenia się wiedzą między członkami zespołu rozproszonego. Pomocne w tym zakresie są platformy technologiczne, dzięki którym możliwe jest dzielenie się wiedzą zarówno formalną jak i nieformalną. Obejmują one platformy do zarządzania projektami (np. AdminProject, Asana, Trello, Jira) oraz narzędzia do udostępniania dokumentów i współpracy nad nimi w czasie rzeczywistym (np. GoogleDrive, Microsoft OneDrive czy Dropbox)[270]. W środowisku wirtualnym platformy technologiczne pełnią rolę ekwiwalentną do przestrzeni fizycznej w której członkowie zespołu stacjonarnego mogą się spotykać, komunikować i wymieniać wiedzą.

---

[265] A. Gaudes, B. Hamilton-Bogart, S. Marsh, H. Robinson (2007), *A framework for constructing effective virtual teams*, The Journal of E-working, Vol. 1, s. 83-97.

[266] N. B. Kurland, D. E. Bailey (1999), *Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime*, Organizational Dynamics, 28(2), s.53–68.

[267] R. C. Ford, R. F Piccolo, L. R. Ford (2017), *Strategies for building effective virtual teams: Trust is key,* Business Horizons, 60(1), s. 25–34.

[268] G. Hertel, S. Geister, U. Konradt (2005), *Managing virtual teams: A review of current empirical research*, Human Resource Management Review, vol. 15(1), s. 69–95.

[269] A. Hilarowicz, A. Pollak (2010), *Zespół wirtualny jako przykład rozwiązania innowacyjnego i narzędzia do tworzenia innowacji*, Chowanna, Kraków, t. 2, s. 163-175.

[270] P. Nowakowska (2024*), Zarządzanie zespołem wirtualnym: analiza strategii skutecznej współpracy na odległość,* Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie, 2/37, s.37–55.

Wraz z szybkim rozwojem i powszechną dostępnością różnorodnych narzędzi do komunikacji i współpracy w środowisku wirtualnym coraz częściej pojawiają się pytania o ich efektywność i zdolność do kształtowania odpowiednich relacji opartych na istotnym w procesie zarządzania zespołem zaufaniu między stronami. Badania wskazują, że kontakt między stronami, pozbawiony wymiaru bezpośredniości może obniżać poziom wzajemnego zrozumienia. Spowodowane to może być mniejszą skłonnością uczestników do dzielenia się informacją, niż w sytuacji kontaktu bezpośredniego, co w efekcie może prowadzić do niższej efektywności takich zespołów[271].

Przesłanką rozwiązań opartych na współpracy zespołów wirtualnych jest chęć pokonania wyzwań związanych z odległością (geograficzną) oraz czasem. Biorąc pod uwagę oba kryteria można zaobserwować różne sytuacje komunikacyjne, które T. Stefaniuk określa jako[272]:

- ten sam czas – różne miejsce,
- różny czas, różne miejsce,
- różny czas, to samo miejsce.

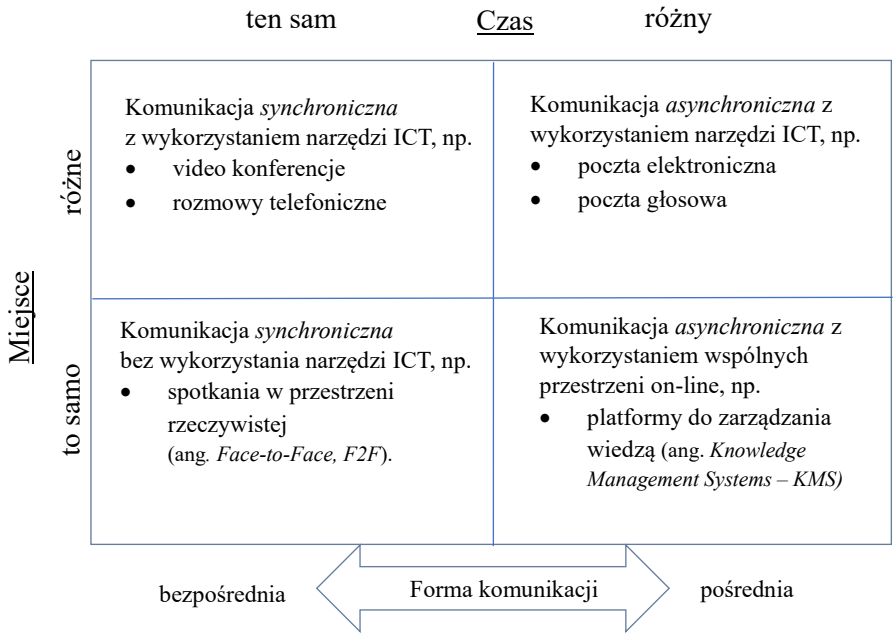
Uwzględniając przyjęty konstrukt wirtualności jako kontinuum pomiędzy całkowitą wirtualnością, a w pełni stacjonarnym wymiarem współpracy pomiędzy członkami zespołu, do powyższych wariantów warto również dodać sytuację komunikacyjną w której zwirtualizowany zespół spotyka się w przestrzeni realnej. Implikowałoby to sytuację komunikacyjną typu: ten sam czas – to samo miejsce, typową dla zespołów stacjonarnych, a okazjonalną w przypadku zespołów wirtualnych.

[271] O. K. Choi, E. Cho (2019), *The mechanism of trust affecting collaboration in virtual teams and the moderating roles of the culture of autonomy and task complexity*, Computers in Human Behavior, s.91.

[272] T. Stefaniuk (2009), *Specyfika procesu komunikacji w zespole wirtualnym,* Zeszyty Naukowe - Akademia Podlaska w Siedlcach, Siedlce, nr 83, s.128.

Podsumowując, w międzyorganizacyjnych zespołach wirtualnych powołanych do realizacji działań projektowych występują różne kanały komunikacji, zarówno o charakterze synchronicznym jak i asynchronicznym. Odpowiedni ich dobór uwarunkowany będzie poziomem synchronizacji czasu i miejsca, co zostało przedstawione na rysunku 2.2.

Rysunek 2.2 - Podział narzędzi komunikacji w zespole wirtualnym ze względu na czynnik czasu i miejsca



Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Stefaniuk (2009), *Specyfika procesu komunikacji w zespole wirtualnym*, Zeszyty Naukowe - Akademia Podlaska w Siedlcach, Siedlce, nr 83, s.130.

Współpraca w ramach organizacji wirtualnych wiąże się z wieloma korzyściami, takimi jak możliwość stosowania geocentrycznej strategii kadrowej i angażowania do współpracy specjalistów, niezależnie od ich miejsca zamieszkania[273], zmniejszenie kosztów podróży poprzez organizowanie spotkań w przestrzeni wirtualnej, lepsze wykorzystanie czasu, a w szczególności możliwość pracy w systemie całodobowego serwisu (ang. *around-the-clock*), gdzie zespoły działające w różnych strefach czasowych mogą rotacyjnie wykonywać sekwencyjne działania, zapewniając tym samym nieprzerwaną obsługę klienta. Inne zalety zespołów wirtualnych to[274]:

[273] K. Gilli, V. Veglio, M. Gunkel, V. Taras (2022), *In search of the Holy Grail in global virtual teams: the mediating role of satisfaction on performance outcomes*, Journal of Business Research, Vol. 146, s.325-337.

[274] Zob.: D. DuFrene, C. M. Lehman (2012), *Communication Strategies for Virtual Teams*, Business Expert Press, New York, s.5-6 ; P. L. Hunsaker, J. S. Hunsaker (2008), *Virtual Teams: A Leader's Guide*, Team Performance Management: An International Journal, nr. 14, s.86–101; T. Stefaniuk (2010), *Specyfika zespołów wirtualnych*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie, Siedlce,

- brak ograniczeń geograficznych w pozyskiwaniu osób do zespołu,
- szybkość wymiany informacji,
- elastyczność czasu pracy,
- możliwość jednoczesnego uczestnictwa w kilku zespołach,
- innowacyjność wynikająca z różnorodności kulturowej członków zespołu,
- proekologiczne działania, wynikające z redukcji ilości podróży,
- zmniejszenie barier w wykonywaniu pracy dla osób niepełnosprawnych.

Mimo licznych zalet i korzyści wynikających z wirtualizacji prac zespołów projektowych, zarządzanie nimi wiąże się z koniecznością dostosowania do ich specyfiki metod zarządczych oraz gotowości na wyzwania, jakie taka forma współpracy niesie ze sobą. Kwestie te zostały omówione w dalszej części pracy.

2.3. Wielokulturowość partnerstw realizujących międzynarodowe projekty

Międzynarodowy charakter współpracy partnerstw realizujących unijne projekty wiąże się nierozłącznie z obcowaniem z różnymi kulturami. W naukach społecznych badania nad wymiarami kultury, mającymi wpływ na funkcjonowanie organizacji, prowadzone są od dawna. Kultura kraju, w którym funkcjonuje organizacja ma wpływ na kulturę działających w nim podmiotów. O ile w czasach, kiedy firmy nie wychodziły tak chętnie na inne rynki geograficzne jak obecnie, kulturę organizacji[275] można było określić jako podzbiór kultury kraju, w którym prowadzona była działalność, o tyle powszechna globalizacja skomplikowała ten obraz[276]. W dobie organizacji wirtualnych w jednej organizacji mogą współpracować osoby z różnych stron świata, ukształtowani w odmiennych uwarunkowaniach kulturowych krajów, z których pochodzą. Według G. Hofstede, A. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera kultura narodowa wpływa na organizacje w zakresie[277]:

---

nr 84, s.153–165; B. Krawczyk-Bryłka (2016), *Budowanie zespołu wirtualnego – zasady i wyzwania*, Studia Informatica Pomerania, nr.2, s.99–111.

[275] Istnieje bogactwo definicyjne terminu „kultura organizacyjna". Ze względu na tematykę tej pracy warto przytoczyć definicje: G. Hofstede, który określa ją jako zaprogramowanie umysłu, H. Mintzberga według którego kultura organizacyjna to specyficzny, niematematyczny wymiar, którego oddziaływanie przynosi rezultaty (za.: M. Strużycki (2002), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s.169) oraz R. W Griffina, który postrzega kulturę organizacyjną, jako zestaw wartości, pomagających członkom danej organizacji zrozumieć, za czym się organizacja opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne (za.: R.W. Griffin, Z. Mikołajczyk, M. Rusiński (2005), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s.117).

[276] R. Wolniak (2012), *Wymiary kulturowe polskich organizacji a doskonalenie zarządzania jakością*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa, s.90.

[277] G. Aniszewska (2003), *Geneza pojęcia „kultura organizacyjna",* Przegląd Organizacji, nr. 10, s.17.

- sposobu komunikacji w organizacji (stopień sformalizowania, otwartości, okazywania emocji, ekstrawertyzmu),
- modelu organizacji (stopień standaryzacji procesów, umiejętności, struktury, a także kontroli),
- przywództwa (źródła władzy i sposobu jej sprawowania, stopnia zaangażowania pracowników w proces podejmowania decyzji, bliskość lub dystans w hierarchii, poczucie wspólnoty).

Najważniejsze typologie wymiarów kulturowych określone zostały przez: G. Hofstede, A. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, E.T. Halla, projekt GLOBE, S.H. Schwartza, K.S. Camerona i R. Quinna, T.E. Deala, R.R. Gestelanda, F. Neubauera oraz R. Lessema, A.A. Kennedyego oraz J. Petersa. Ich krótką charakterystykę przedstawiono w tabeli 2.3.

Tabela 2.3 - Charakterystyka najważniejszych typologii kulturowych

Autor/autorzy	Liczba wymiarów	Wymiary kulturowe
G. Hofstede[278]	6	dystans władzy indywidualizm vs. kolektywizm unikanie niepewności męskość vs. kobiecość orientacja długoterminowa vs. orientacja krótkoterminowa przyzwolenie vs. restrykcyjność
Ch. Hampden-Turner i A. Trompenaars	7	uniwersalizm – partykularyzm indywidualizm – kolektywizm analiza –synteza wewnątrzsterowność – zewnątrzsterowność sekwencyjność – synchroniczność osiągnięcie statusu – przypisywanie statusu równość – hierarchia
Projekt GLOBE	9	orientacja na jakość wykonania orientacja przyszłościowa dystans władzy unikanie niepewności kolektywizm instytucjonalny kolektywizm rodzinny równość płci asertywność orientacja humanistyczna
E.T. Hall	3	wysoki i niski kontekst rozmiar przestrzeni osobistej polichronizm i monochronizm
S.H. Schwartz	7	hierarchia konserwatyzm harmonia egalitarne zaangażowanie

[278] Czterowymiarowa klasyfikacja kultury narodowej wg. G. Hofstede została w kolejnych etapach prac badawczych uzupełniona o dwa kolejne wymiary: orientację długoterminową vs. orientację krótkoterminową oraz przyzwolenie vs. restrykcyjność, cyt. za: S. Rudnicki (2017), *Kulturowe bariery rozwoju innowacyjności w Polsce*, Zarządzanie Publiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, nr 3(41), s.38.

		autonomia intelektualna autonomia afektywna mistrzostwo
R.R. Gesteland	4	pro partnerskość – pro transakcyjność ceremonialność monochronizm i polichronizm ekspresyjność – powściągliwość
R. Lessem, F. Neubauer	2	pragmatyzm – idealizm/holizm racjonalizm – humanizm
K.S. Cameron i R. Quinn	2	orientacja na sprawy wewnętrzne orientacja na otoczenie
T.E. Deal, R.R. Gesteland	2	szybkość informacji zwrotnej z rynku ryzyko podejmowanych zadań
J. Peters	4	innowacja, kreatywność działanie, osiągnięcia kontrola, konserwatyzm harmonia, porozumienie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Wolniak (2012), *Wymiary kulturowe polskich organizacji a doskonalenie zarządzania jakością*. Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa, s.104; A. Bukowski, S. Rudnicki (2017), *Kulturowe bariery rozwoju innowacyjności w Polsce*, Zarządzanie Publiczne/ Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, nr 3(41), s.35–52.

Pojęcie wymiarów kulturowych wykorzystywane jest przy badaniu i wzajemnym porównywaniu poszczególnych kultur. Oznacza to, że pewne cechy kultury można zmierzyć i określić pozycję danej kultury w stosunku do innych kultur[279]. Prekursorami badań nad wymiarami kultury byli socjolog A. Inkeles i psycholog D.J. Levinson[280], którzy w 1954 r. nakreślili pierwowzór wymiarów kultury, składający się z następujących zagadnień: postawa wobec władzy, sposoby rozwiązywania konfliktów i koncepcja jednostki, w tym koncepcja relacji między jednostką a społeczeństwem, oraz idea męskości i kobiecości. Teoria ta znalazła poparcie w badaniach G. Hofstede, przeprowadzonych w latach 1968-1972 w oddziałach firmy IBM, zlokalizowanych w 50 krajach i 3 wielopaństwowych regionach. Klasyfikacja G. Hofstede stała się jedną z najbardziej rozpowszechnionych typologii kultury w odniesieniu do kultury narodowej, do których odnosili się również kolejni naukowcy. Początkowo G. Hofstede wyodrębnił cztery wymiary kultury, mierzone odpowiednimi wskaźnikami liczbowymi:

- Dystans władzy (mierzony wskaźnikiem PDI – ang. *Power Distance Index*) – wymiar ten określa stosunek do nierówności społecznych. Definiuje się go jako „zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażany przez mniej

[279] G. Hofstede, G.J, Hofstede, M. Minkov (2011), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 46.

[280] A. Inkeles, D.J. Levinson (1969), *National character: The study of modal personality and sociocultural systems*, [w:] G. Lindzey, E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology*, Reading: Addison–Wesley, s.418–506.

wpływowych (podwładnych) członków instytucji lub organizacji" [281]. Różnice między społeczeństwem o małym i dużym dystansie władzy zaprezentowano w tabeli 2.4. Kraje o wysokim dystansie władzy to większość krajów azjatyckich (np. Filipiny czy Malezja), krajów wschodnioeuropejskich (np. Słowacja czy Rosja), krajów łacińskich (np. Panama i Meksyk) oraz a mniejszym stopniu krajów europejskich takich jak Francja oraz krajów arabskich i afrykańskich. Niski poziom wskaźnika dystansu władzy jest charakterystyczny dla krajów germańskich (np. Austria, Niemcy, niemieckojęzyczna część Szwajcarii), krajów nordyckich (np. Finlandia, Dania, Norwegia i Szwecja), krajów bałtyckich (np. Estonia, Łotwa i Litwa), Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i części jej dawnych kolonii (Nowa Zelandia, Irlandia, Australia, Kanada).

Tabela 2.4 - Różnice pomiędzy społeczeństwem o małym i dużym dystansie władzy

Mały dystans władzy	Duży dystans władzy
· Hierarchia w organizacjach oznacza nierówność zajmowanych stanowisk; odgrywanie określonych ról ma wymiar pragmatyczny, · Dążenie do decentralizacji, · Mniej personelu nadzorczego, · Małe różnice w płacach między wysokimi i niskimi stanowiskami, · Przełożeni korzystają z własnego doświadczenia i z doświadczenia swoich podwładnych, · Podwładni oczekują od przełożonych, że będą z nimi konsultowali swoje decyzje, · Idealnym szefem jest kompetentny demokrata, · Relacje pomiędzy przełożonym i podwładnym mają charakter pragmatyczny, · Przywileje i oznaki statusu nie są aprobowane, · Praca fizyczna ma taki sam status jak praca biurowa.	· Dążenie do centralizacji, · Więcej personelu nadzorczego, · Duże różnice w płacach między wysokimi i niskimi stanowiskami, · Przełożeni podporządkowują się swoim zwierzchnikom i formalnym przepisom, · Podwładni oczekują od przełożonych, że powiedzą im, co mają robić, · Idealnym szefem jest wielkoduszny autokrata lub dobrotliwy ojczulek, · Relacje pomiędzy przełożonym a podwładnym są naładowane emocjami, · Przywileje i oznaki statusu są powszechnie uznawane i akceptowane, · Praca biurowa jest ceniona wyżej niż praca fizyczna.

Źródło: G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov (2011), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu,* Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s.83.

- Indywidualizm i kolektywizm (mierzony wskaźnikiem IDV– ang. *Individualism*) – wymiar ten określa stosunek do jednostki i grupy. Indywidualizm występuje w krajach w których „więzy między jednostkami są luźne i każdy ma na uwadze głównie siebie i swoją najbliższą rodzinę. Kolektywizm z kolei jest właściwy społeczeństwom, w których ludzie od narodzin należą do silnych spójnych grup.

[281] G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov (2011), *Kultury ....,* op. cit, , s.73-302.

Grupy te zapewniają im opiekę i ochronę, za co ich członkowie odwzajemniają się niekwestionowaną lojalnością”[282]. Różnice pomiędzy społeczeństwem kolektywistycznym a indywidualistycznym przedstawiono w tabeli 2.5. Wśród krajów najbardziej indywidualistycznych pierwsze miejsce zajmują Stany Zjednoczone a następnie Australia, Wielka Brytania, Kanada, Węgry i Holandia. Na przeciwległym biegunie w tym wymiarze, czyli krajami najbardziej kolektywistycznymi są Gwatemala, Ekwador, Panama, Wenezuela, Kolumbia, Pakistan, Indonezja, Tajwan i Korea Południowa.

Tabela 2.5 - Różnice pomiędzy społeczeństwem kolektywistycznym a indywidualistycznym

Społeczeństwo kolektywistyczne	Społeczeństwo indywidualistyczne
· Ludzie są częścią wielopokoleniowych rodzin lub innych grup wewnętrznych, które dają im ochronę i poczucie bezpieczeństwa w zamian za lojalność, · Dzieci są uczone myśleć w kategoriach „my", · Różne standardy wartości dla grupy wewnętrznej i zewnętrznej (wyłączność), · Należy unikać konfliktów i dążyć do zachowania harmonii, · To, kto jest przyjacielem, jest z góry ustalone, · Należy dzielić się swoim dorobkiem z innymi członkami rodziny, · Dorosłe dzieci mieszkają z rodzicami, · Komunikacja o wysokim kontekście, · Życie towarzyskie toczy się w miejscach publicznych, · Następstwem wykroczeń jest wstyd i utrata twarzy zarówno jednostki, jak i grupy, do której jednostka przynależy, · Narzeczona powinna być młoda, zaradna i cnotliwa; narzeczony powinien być starszy, · Największy wpływ na ukształtowanie ideału piękna u dziewczynek mają przyjaciółki.	· Każdy powinien w życiu zajmować się w pierwszej kolejności sobą i swoją najbliższą (nuklearną) rodziną, · Dzieci są uczone myśleć w kategoriach „ja", · Te same standardy wartości dla grupy wewnętrznej i zewnętrznej (uniwersalizm), · Uczciwa osoba szczerze i otwarcie wyraża swoje opinie, · Przyjaźnie mają charakter dobrowolny i należy o nie dbać, · Liczy się indywidualny dorobek i własne zasoby, nawet w przypadku dzieci, · Dorosłe dzieci opuszczają dom rodzinny, · Komunikacja o niskim kontekście, · Mój dom jest moją twierdzą, · Następstwem wykroczeń jest poczucie winy i utrata poczucia własnej godności, · Nie ma z góry ustalonych kryteriów doboru małżonka, · Największy wpływ na ukształtowanie ideału piękna u dziewczynek mają chłopcy.

Źródło: G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov (2011), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu,* Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s.132.

- Męskość i kobiecość (mierzona wskaźnikiem MAS – ang. *Masculinity*) – wymiar ten dotyczy ról społecznych. W tym wymiarze męskość to cecha społeczeństw „w których role społeczne związane z płcią są jasno określone, to znaczy od mężczyzn oczekuje się asertywności, twardości i nakierowania na sukces materialny, natomiast

[282] G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov (2011), *Kultury ....,* op. cit, s.102.

od kobiet skromności, czułości i troskliwości o jakość życia. Kraje kobiece to takie, w których role społeczne obu płci się przenikają, to znaczy zarówno od mężczyzn jak i kobiet oczekuje się skromności, czułości, troski o jakość życia”[283]. Różnice pomiędzy społeczeństwem kobiecym a męskim przedstawiono w tabeli 2.6. Krajami o najwyższym wskaźniku męskości są: Słowacja, Japonia, Węgry, Austria i Wenezuela. Społeczeństwami najbardziej kobiecymi są natomiast Szwecja, Norwegia, Łotwa, Holandia i Dania.

Tabela 2.6 - Różnice pomiędzy społeczeństwem kobiecym a męskim

Społeczeństwo kobiece	Społeczeństwo męskie
· Zarządzanie jako *mènage*: menedżerowie powinni kierować się intuicją i dążyć do porozumienia, · Konflikty rozwiązywane na drodze kompromisu i negocjacji, · Wynagrodzenia według zasady równości, · Preferowane małe organizacje, · Pracuje się, po to aby żyć, · Wolny czas cenniejszy niż dodatkowe wynagrodzenie, · Robienie kariery wolnym wyborem dla obu płci, · Większy udział kobiet na profesjonalnym rynku pracy, · Humanizacja pracy to więcej bezpośrednich kontaktów międzyludzkich i współpraca, · Przewaga w branżach rolniczych i usługowych.	· Zarządzanie jako *manège*: menedżerowie powinni być stanowczy i agresywni, · Konflikty rozwiązywane przez konfrontację siły, · Wynagrodzenia według zasady słuszności, · Preferowane większe organizacje, · Żyje się, po to aby pracować, · Dodatkowe wynagrodzenie cenniejsze od wolnego czasu, · Robienie kariery obowiązkiem mężczyzn i wolnym wyborem kobiet, · Niższy udział kobiet na profesjonalnym rynku pracy, · Humanizacja pracy to zwiększanie zakresu kompetencji, · Przewaga w branżach produkcyjnych i chemii przemysłowej.

Źródło: G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov (2011), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.163.

- Unikanie niepewności (mierzone wskaźnikiem UAI – ang. *Uncertainty Avoidance Index*) – definiuje się jako „stopień zagrożenia odczuwany przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, nieznanych lub niepewnych. Uczucie to wyraża się między innymi stresem i potrzebą przewidywalności, która może być zaspokojona przez wszelkiego rodzaju prawa, przepisy i zwyczaje”[284]. Różnice pomiędzy społeczeństwem o słabym i silnym unikaniu niepewności przedstawiono w tabeli 2.7. Wysoki poziom tego wskaźnika jest typowy dla krajów Ameryki Łacińskiej, łacińskiej Europy oraz krajów basenu morza Śródziemnego, a także Japonii i Korei Południowej. Średni poziom charakteryzuje kraje niemieckojęzyczne: Austrię,

[283] G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov (2011), *Kultury ....,* op. cit, s.149.
[284] Ibidem, s.200.

Niemcy i Szwajcarię. Najniższy poziom typowy jest dla krajów azjatyckich (z wyjątkiem Japonii i Korei Południowej), krajów afrykańskich, anglosaskich oraz Holandii.

Tabela 2.7 - Różnice pomiędzy społeczeństwami o słabym i silnym unikaniu niepewności

Słabe unikanie niepewności	Silne unikanie niepewności
· Częsta zmiana pracodawcy, krótsze okresy zatrudnienia, · Liczba praw i przepisów powinna być ograniczona do niezbędnego minimum, · Pozytywny stosunek do bezczynności, ciężka praca jest koniecznością, · Czas jest drogowskazem, · Tolerancja ambiwalencji i chaosu, · Wiara w prawa ogólne i zdrowy rozsądek, · Dyrektorzy zajęci strategią, · Więcej nowych znaków towarowych, · Koncentracja na procesie decyzyjnym, · Firma daje osobom innowacyjnym i kreatywnym relatywnie dużo swobody, · Mniej osób samozatrudnionych, · Przewaga w wynalazczości, słabiej z wdrożeniami, · Główne motywatory to osiągnięcia oraz uznanie i przynależność do grupy.	· Rzadsze zmiany pracodawcy, dłuższe okresy zatrudnienia; równowaga między pracą a życiem osobistym trudna do osiągnięcia, · Silna emocjonalna potrzeba ujmowania wszystkiego w ramy praw i przepisów, nawet jeśli nie będą się one sprawdzać w praktyce, · Silna potrzeba bycia stale zajętym, ciężka praca jest wewnętrzną potrzebą, · Czas to pieniądz, · Potrzeba doprecyzowania i formalizowania, · Wiara w ekspertów i rozwiązania techniczne, · Dyrektorzy zajęci nadzorowaniem codziennych działań, · Mniej nowych znaków towarowych, · Koncentracja na treści podejmowanych decyzji, · Innowacyjność i kreatywność pracowników jest ograniczana przepisami, · Więcej osób samozatrudnionych · Słaba wynalazczość, przewaga we wdrożeniach, · Główne motywatory to zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa oraz uznanie i przynależność do grupy.

Źródło: G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov (2011), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.223.

Czterowymiarowa klasyfikacja kultury narodowej wg. G. Hofstede została w kolejnych etapach prac badawczych uzupełniona o dwa kolejne wymiary:

- Orientacja długoterminowa i orientacja krótkoterminowa (mierzona wskaźnikiem LTO - ang. *Long-term Orientation*). „Orientacja długoterminowa oznacza rozwijanie cnót przynoszących korzyści w przyszłości, chodzi tu zwłaszcza o wytrwałość i oszczędność. Przeciwnym biegunem tego wymiaru jest orientacja krótkoterminowa, która oznacza pielęgnowanie cnót związanych z przeszłością i teraźniejszością, takich zwłaszcza, jak poszanowanie tradycji, zachowanie twarzy i wypełnianie społecznych zobowiązań”[285]. Różnice pomiędzy społeczeństwami o krótko- i długoterminowej orientacji przedstawiono w tabeli 2.8. Najwyższe poziomy tego wskaźnika notowane są w Chinach i innych krajach wschodnioazjatyckich, które ze względu na swój szybki rozwój gospodarczy często określane są mianem tygrysów

[285] Ibidem, s.246.

lub smoków. Generalnie kraje europejskie plasują się w środku skali, z wyjątkiem Wielkiej Brytanii, którym wraz z Australią, Nową Zelandią, Stanami Zjednoczonymi oraz Kanadą, którym bliżej do orientacji krótkoterminowej. Najbardziej krótkoterminową orientację wykazują w tej kategoryzacji kraje Afrykańskie, jak Zimbabwe oraz Nigeria, a także azjatyckie Filipiny i Pakistan.

Tabela 2.8 - Różnice pomiędzy społeczeństwami o krótko- i długoterminowej orientacji

Orientacja krótkoterminowa	Orientacja długoterminowa
· Główne wartości związane z pracą to: wolność, prawa jednostki, osiągnięcia i myślenie o sobie, · Przywiązywanie dużej wagi do czasu wolnego od pracy, · Koncentrowanie się na „terminach", · Ważne są zyski tegoroczne, · Kadra kierownicza i pracownicy tworzą mentalnie dwa oddzielne obozy, · Merytokracja, wynagradzanie zgodnie z umiejętnościami, · Wzajemna lojalność uzależniona od potrzeb biznesu, · Potrzeba poznania Prawdy, · Istnieją uniwersalne zasady określające dobro i zło, · Niezadowolenie z własnego wkładu w codzienne relacje międzyludzkie i w zmniejszenie istniejących niesprawiedliwości, · Duch i materia są rozdzielone, · Jeśli A jest prawdą, a B jest jego przeciwieństwem, to B musi być fałszem, · Kierowanie się abstrakcyjną racjonalnością, · Potrzeba kognitywnej spójności, · Myślenie analityczne.	· Główne wartości związane z pracą to, możliwość uczenia się, uczciwość, zdolność adaptacji i samodyscyplina, · Nieprzywiązywanie dużej wagi do czasu wolnego od pracy, · Koncentrowanie się na zajmowanej na rynku pozycji, · Ważne są zyski za 10 lat, · Właściciele/kadra kierownicza i pracownicy mają te same cele, · Brak akceptacji dla dużych różnic społecznych i ekonomicznych, · Inwestowanie w trwałe i wieloletnie sieci powiązań osobistych, *guanxi*, · Potrzeba respektowania wymogów Prawości, · O tym, czy coś jest dobre, czy złe decydują okoliczności, · Zadowolenie z własnego wkładu w codzienne relacje międzyludzkie i w zmniejszenie istniejących niesprawiedliwości, · Duch i materia są jednym, · Jeśli A jest prawdą, a B jest jego przeciwieństwem, to B też może być prawdą, · Kierowanie się zdrowym rozsądkiem, · Brak zgody nie jest zagrożeniem dla relacji międzyludzkich, · Myślenie syntetyczne.

Źródło: G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov (2011), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu.* Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s.258.

- Przyzwolenie i restrykcyjność (mierzone wskaźnikiem IVR - ang. *Indulgence versus Restraint*). Przyzwolenie jest to „zgoda na zaspokajanie podstawowych i naturalnych pragnień jednostki związanych z czerpaniem radości z życia i zabawy, restrykcyjność to natomiast przekonanie, że czerpanie radości powinno być nadzorowane i ściśle regulowane normami społecznymi”[286]. Różnice pomiędzy społeczeństwami przyzwalającymi a restrykcyjnymi przedstawiono w tabeli 2.9. Krajami o najwyższym wskaźniku przyzwolenia są kraje Ameryki Środkowej i Południowej,

[286] Ibidem, s.291.

takie jak Wenezuela, Meksyk, Portoryko i Salwador. Najwyższa restrykcyjność charakteryzuje natomiast Pakistan, Egipt, Łotwę, Ukrainę, Albanię i Białoruś. W Europie krajami o najwyższym przyzwoleniu są w kolejności: Szwecja, Cypr, Dania, Wielka Brytania, natomiast największą restrykcyjnością w tym obszarze geograficznym charakteryzują się Łotwa, Ukraina, Albania, Białoruś, Litwa, Bułgaria i Estonia.

Tabela 2.9 - Różnice pomiędzy społeczeństwami przyzwalającymi a restrykcyjnymi

Społeczeństwa przyzwalające	Społeczeństwa restrykcyjne
· Wyższy odsetek osób bardzo szczęśliwych, · Poczucie kontroli nad życiem, · Większe znaczenie czasu wolnego, · Przyjaciele są ważni, · Niewielka waga przywiązywana do zapobiegliwości i oszczędności, · Społeczeństwo słabo kontrolujące, · Większa skłonność do pamiętania pozytywnych emocji, · Mniejsza dyscyplina moralna, · Pozytywne nastawienie, · Przewaga osobowości ekstrawertycznej, · Wyższy odsetek osób, które czują się zdrowe, · Więcej optymizmu, · W krajach o wysokim poziomie wykształcenia mieszkańców: wyższa stopa urodzeń, · Niższy odsetek zgonów spowodowanych chorobami krążenia.	· Niższy odsetek osób bardzo szczęśliwych, · Poczucie bezradności, brak wpływu na własne życie, · Mniejsze znaczenie czasu wolnego, · Przyjaciele nie są tak ważni, · Duża waga przywiązywana do zapobiegliwości i oszczędności, · Społeczeństwo silnie kontrolujące, · Mniejsza skłonność do pamiętania pozytywnych emocji, · Duża dyscyplina moralna, · Cynizm, · Przewaga osobowości neurotycznej, · Niższy odsetek osób, które czują się zdrowe, · Więcej pesymizmu, · W krajach o wysokim poziomie wykształcenia mieszkańców: niższa stopa urodzeń, · Wyższy odsetek zgonów spowodowanych chorobami krążenia.

Źródło: G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov (2011), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu.* Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s.296.

Nieco inne podejście do kultury narodowej zaprezentował antropolog kultury Edward T. Hall, autor koncepcji o ścisłym związku pomiędzy kulturą a komunikacją. Dokonał on podziału kultur na nisko- i wysokokontekstowe[287] w zależności od tego, jaką rolę w odbiorze komunikatu odgrywa kontekst, czyli „okoliczności towarzyszące sytuacji komunikacyjnej"[288]. W komunikacji wysokokontekstowej szczególną rolę odgrywa komunikacja niewerbalna. Mimika, gestykulacja i świadomość kontekstu są tam niezwykle ważne, podczas gdy w kulturze niskokontekstowej ludzie mówią wprost to co myślą, ich przekaz jest konkretny[289]. W kulturze wysokokontekstowej ludzie są

[287] E. T. Hall (2001), *Poza kulturą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s.108-119.
[288] A. Zięba (2008), *Język a kultura. Komunikacja werbalna w wybranych polskich, brytyjskich i amerykańskich programach telewizyjnych*. Investigationes Linguisticae, XVI, s.252.
[289] E. Hall (2001), *Poza ...,* op. cit, s.95.

powiązani silnymi relacjami, istnieje ścisła hierarchia społeczna, a wiele informacji w relacjach międzyludzkich czerpie się z kontekstu sytuacji[290]. Wypowiedzi pełne są dygresji, przysłów i powiedzeń, aluzji i informacji rozumianych "między wierszami", czy wręcz ozdobników[291]. Istotne w komunikowaniu są takie kwestie jak to: kto, kiedy i w jakim kontekście wypowiedział konkretne słowa, one nadają mu znaczenie i pomagają w dekodowaniu przekazu. Komunikacja wysokokontekstowa jest kojarzona z kulturami propartnerskimi[292], a także ze społeczeństwami kolektywistycznymi[293].

W przypadku kultury niskokontekstowej większość informacji wyrażana jest w sposób bezpośredni i werbalny, komunikat jest jasny i precyzyjny, a elementy pozawerbalne i kontekstowe są znacznie mniej istotne, niż w przypadku komunikacji wysokokontekstowej. Sposób myślenia jest przeważnie linearny, sekwencyjny, logiczny i nastawiony na rozwiązywanie problemów[294]. Niski kontekst jest właściwy dla społeczeństw indywidualistycznych, zaś wysoki kontekst – dla kolektywistycznych. Inne jest też podejście do czasu w obu kulturach. W kulturze wysokokontekstowej ludzie mają skłonność do elastycznego rozumienia czasu, podczas gdy w krajach o niskim kontekście czas posiada specjalną wartość, dlatego czynności realizowane są skrupulatnie, jedna po drugiej[295]. E.T Hall różnicuje również kultury ze względu na podejście do czasu i planowania. Wprowadził on pojęcie kultury monochronicznej (ang. *monochronism)* i kultury polichronicznej *(*ang. *polychronism*). W kulturach monochronicznych czas jest postrzegany w sposób liniowy, harmonogramy są traktowane jako niezmienne, a porządek – jako coś, co nie podlega modyfikacjom, natomiast spotkania biznesowe rzadko są przerywane[296]. Reprezentanci kultur monochronicznych skupiają się na jednej aktywności w danym momencie i rozdzielają czas osobisty od zawodowego. Kultury polichroniczne postrzegają czas jako elastyczny i płynny zasób, którego nie należy traktować jako dobra ograniczonego. W kulturach polichronicznych realizuje się wiele

[290] P. Hensel (2009), *Zarządzanie w kulturach wysokiego i niskiego kontekstu – Polska i Korea w świetle badań empirycznych*, Problemy Zarządzania, vol. 7, nr 3(25), s.149-157.
[291] D. Hirsch (2014), *Kontekst kulturowy w komunikacji marketingowej na rynkach międzynarodowych*, Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych, 12(2).
[292] R. R. Gesteland (2000), *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s.35.
[293] S. Hollensen (2014), *Global Marketing*, Pearson, Edinburgh Gate, s.248.
[294] Ibidem.
[295] E. Trojan (2010), *Kręgi kulturowe a kultury organizacyjne. Wpływ kultury narodowej na procesy zarządzania*, w: Glinka B., Jelonek A. (red.), *Zarządzanie międzykulturowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s.33-54.
[296] R.R. Gesteland (2000), *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s.58.

działań jednocześnie, łącząc obowiązki osobiste z zawodowymi, często odbywa się to z nieposzanowaniem ustalonych terminów. Kultura polichroniczna występuje w regionie arabskim, w wielu krajach afrykańskich, w Ameryce Łacińskiej oraz w Azji Południowej i Południowo-Wschodniej, natomiast monochroniczne kultury są typowe dla krajów nordyckich i germańskich, krajów Ameryki Północnej oraz Japonii[297].

Aspekty kulturowe mogą znacząco wpływać na różne obszary zarządzania projektami[298], w tym na zarządzanie zespołem projektowym, a także na powodzenie całego projektu[299]. W projektach międzynarodowych menedżerowie mają kluczowe znaczenie dla powodzenia projektu i mają znaczący wpływ na efektywność swoich zespołów projektowych[300]. Kultura narodowa poprzez oddziaływanie na lokalne społeczności, w tym kadrę kierującą działaniami projektowymi w organizacjach, może mieć wpływ na sukces realizowanego projektu. Kraje zmaskulinizowane mają w swoim DNA potrzebę odnoszenia sukcesów, organizacje z krajów o długookresowej orientacji przywiązują dużą wagę do sukcesu, ale postrzegają go w wymiarze długoterminowym[301]. Badania wspływu kultury narodowej na sukces projektu, jeśli są podejmowane, to najczęściej w kontekście tej samej organizacji współpracującej pomiędzy własnymi oddziałami, rozlokowanymi w różnych częściach świata[302]. Dostrzegalna jest natomiast luka badawcza w zakresie wpływu kultury narodowej na sukces organizacji tymczasowej, jaką jest międzynarodowe partnerstwo projektu unijnego. Sformułowano zatem hipotezę:

H4:	*Istnieje związek między kulturą narodową osób kierujących pracami w międzynarodowym projekcie partnerskim a sukcesem projektu.*

[297] R.R. Gesteland (2000), *Różnice…,* op. cit., s.59.
[298] H. Giao, B. Vuong, D.A. Tung (2020), *A model of organizational culture for enhancing organizational commitment in telecom industry: An evidence from Vietnam*, WSEAS Transactions on Business and Economics, vol. 17, s.152-162.
[299] Z. Korzeb (2021), *Cultural differences as a reason for failure of investment projects in the Polish banking sector,* WSEAS Transactions on Business and Economics, vol. 18, 2021, s.152-162.
[300] Zob.: R. Müller, J.R. Turner (2007), *The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project*, European Management Journal, 25(4), s.289 – 309; S.K. Parker, M. Skitmore (2005), *Project management turnover: Causes and effects on project performance,* International Journal of Project Management, 23(3), s.205 – 214.
[301] A. Seleim, N. Bontis (2009), *The relationship between culture and corruption: a cross national study,* Journal of Intellectual Capital, Vol. 10 No. 1, s.165-184.
[302] L.E. Guzmán-Rodríguez, A. Arizkuren-Eleta, T. Agarwala, M. Bornay-Barrachina (2023), *Individual characteristics on multicultural team performance: does the role played by leaders and team members matter?,* Frontiers in Psychology, 14, s.5-6.

W dalszej części pracy rozważania skoncentrowano na zarządzaniu zespołami wielokulturowymi. Wielokulturowość (ang. *multiculturalism*) odnosi się najczęściej do obecności i funkcjonowania obok siebie wielu różnych i odrębnych kultur na określonym terytorium geograficznym, w ramach społecznych lub politycznych struktur[303]. Interesującą definicję zaproponował H. Mamzer określając wielokulturowość jako „zbiór zasad i procesów realizacji współżycia społecznego w warunkach realizacji pluralizmu etnicznego i kulturowego, nastawionych przy tym na optymalizację stosunków społecznych przez wyrównywanie praw i szans uczestnictwa, co pozwala na niwelację napięć i konfliktów"[304]. Pojęciami związanymi z wielokulturowością są międzykulturowość oraz transkulturowość. Międzykulturowość to „wzajemne uczenie się kultur" i wzajemne przenikanie się elementów zróżnicowanych kultur, natomiast transkulturowość to trwałe połączenie kultur, z którego nie da się wydzielić poszczególnych elementów, co skutkuje wykształceniem się nowej jakości kulturowej[305]. Warunkiem niezbędnym do określenia zespołu mianem wielokulturowego jest obecność przedstawicieli co najmniej trzech kultur[306]. Kluczową wartością zespołów wielokulturowych jest różnorodność, postrzegana przez pryzmat korzyści z niej płynących. Wśród przesłanek powoływania zespołów wielokulturowych można wyróżnić takie, które dotyczą całych organizacji, jak również poszczególnych jej członków zaangażowanych we współpracę międzykulturową.

Poziom organizacyjny korzyści z wielokulturowości:

- przewaga informacyjna wynikająca z szerszego źródła informacji[307],
- poprawa elastyczności organizacji dzięki większemu spektrum możliwych rozwiązań wynikających z różnorodności doświadczeń i poglądów[308],

[303] J. Nikitorowicz, M. Guziuk-Tkacz (2021), *Wielokulturowość - międzykulturowość - transkulturowość w kontekście pedagogicznym,* Edukacja Międzykulturowa, 15(2), s. 24.

[304] H. Mamzer (2003), *Tożsamość w podróży, Wielokulturowość a kształtowanie tożsamości jednostki,* Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań, s. 33

[305] A. Śliz, M. S. Szczepański (2011), *Wielokulturowość i jej socjologiczny sens. Festival caravan czy wielokulturowe street party?*, Studia Socjologiczne, 4, s.13. Zob. więcej: V. Marotta (2014), *The multicultural, intercultural and the transcultural subject.*[w:] Mansouri, F. (2014)*, Global Perspectives on the Politics of Multiculturalism in the 21st Century: A case study analysis*, Routledge, Taylor & Francis Group, London, s.90–102.

[306] N. J. Adler, A. Gundersen (2007), *International Dimensions of Organizational Behavior,* Thomson South–Western, Mason, s.46.

[307] R. Bouncken, A. Brem, S. Kraus (2016), *Multi-Cultural Teams As Sources For Creativity And Innovation: The Role Of Cultural Diversity On Team Performance.* International Journal of Innovation Management, 20(01), s.24.

[308] J. A. F. Stoner, R.E. Freeman, D. R. Gilbert (2001), Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.189.

- wzrost produktywności, kreatywności i zdolności adaptacyjnych[309],
- twórcze rozwiązywanie problemów [310],
- wzrost innowacyjności[311],
- poprawa konkurencyjności[312],
- zaangażowanie organizacyjne[313].

Wielokulturowość zespołów jest również postrzegana jako kluczowe źródło sukcesu organizacji i osiągania wydajności organizacyjnej[314].

Zalety wielokulturowości na poziomie indywidualnym:

- wielość alternatyw i poszerzenie pespektywy podczas pracy nad danym zagadnieniem[315],
- dostęp do zróżnicowanej często unikalnej wiedzy osób pochodzących z innych organizacji,
- satysfakcja, wynikająca z zaspokojenia (w wyniku interakcji międzykulturowych) potrzeby różnorodności, rozwoju i przygody[316],
- możliwość uczenia się, rozwoju osobistego, zdobywania nowych umiejętności i doświadczeń[317],
- akceptacja różnorodności w kontekście innych wartości, empatia w stosunku do przedstawicieli różnych kultur, wyższa tolerancja i akceptacja dla inności[318].

---

[309] F. G. Stevens, V. C. Plaut, J. Sanchez-Burks (2008), *Unlocking the benefits of diversity. All-inclusive multiculturalism and positive organizational change*, The Journal of Applied Behavioral Science, nr 44, s.116–133.

[310] U. Jabłońska (2013), *Nowe wyzwania: Zespoły międzykulturowe*, GFMP Management Focus, nr 14, s.17.

[311] G. Jones, B. Chirino Chace, J. Wright (2020), *Impact of diversity on innovation,* International Journal of Innovation Science, 12(3), s.323–343.

[312] M. N Neukam (2017), *Managing the fuzzy front-end in multicultural teams,* European Journal of Innovation Management, 20(4), s.578–598.

[313] G. K. Stahl, M. L. Maznevski (2021), *Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research,* Journal of International Business Studies, 52(1), s.4–22.

[314] J. Ho, S. Gaur, K. Chew, N. Khan (2017), *Gender roles and customer organisational citizenship behaviour in emerging markets,* Gender in Management, 32(8), s.503–517.

[315] N. J. Adler, A. Gundersen (2007), *International Dimensions of Organizational Behavior,* Thomson South–Western, Mason, s.131-140.

[316] G. K. Stahl, M. Maznevski, A. Voigt, K. Jonsen (2010), *Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups*, Journal of International Business Studies, nr 41, s.690–709.

[317] V. Suutari, K. Makela (2007), *The career capital of managers with global careers*, Journal of Managerial Psychology, nr 22 (7), s.628–648.

[318] M. Jankowska-Mihułowicz, (2011), *Kształtowanie organizacji wielokulturowej - strategie behawioralne*, Problemy Zarządzania, vol. 9, nr 4 (34), s. 67.

Dodatkowo interakcje międzykulturowe dostarczają satysfakcji również z powodu zadowolenia ze skutecznego rozwiązywania problemów wspólnie z innymi, co pozytywnie wpływa na budowanie zaufania[319].

Mimo licznych zalet wielokulturowy wymiar współpracy międzyorganizacyjnej niesie ze sobą również wiele wyzwań, z którymi kierujący pracami projektowymi muszą się zmagać. Wyzwania związane z wielokulturowością zostały omówione w ostatniej części tego rozdziału.

Wiedza z obszaru zarządzania międzykulturowego dostarcza wskazówek ułatwiających współpracę między osobami reprezentującymi różne kultury[320]. Zarządzanie międzykulturowe jest nierozerwalnie związane z potrzebą dostrzegania różnic pomiędzy członkami zespołu, zachodzących w wymiarze zarówno wewnętrznym jak i zewnętrznym organizacji, oraz świadomego dobierania strategii, polityk i programów, budujących atmosferę sprzyjającą poszanowaniu i wykorzystaniu tych różnic dla realizacji celów organizacji[321]. Przedmiotem analizy interakcji międzykulturowych mogą być obszary związane z komunikacją, przywództwem w zespołach, zarządzaniem ludźmi, rozwojem kompetencji kulturowych czy rozwiązywaniem konfliktów międzykulturowych[322]. N. Adler, badająca relacje międzykulturowe w organizacjach zaproponowała trzy modele kształtowania takich relacji[323]:

- dominacja kulturowa – narzucająca wszystkim uczestnikom relacji jednolite wzory (np. obowiązujące w jednostce macierzystej) oraz ignorująca inne subkultury/zestawy wartości,
- współistnienie kulturowe – poszukujące kompromisu pomiędzy różnymi kulturami i akceptujące różnorodność, a przy tym polegające na dopasowaniu metod zarządzania do potrzeb i preferencji różnych grup,
- współpraca kulturowa – próbująca zbudować nową, wspólną kulturę możliwą do zaakceptowania przez wszystkich członków organizacji.

---

[319] M. Rozkwitalska (2012), *Interakcje międzykulturowe w ujęciu pozytywnego potencjału organizacji*, Organizacja i Kierowanie, Nr 4/212, 153, s.15-18.

[320] M. Rozkwitalska (2011), *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s.25.

[321] P. Kaczmarek, A. Krajnik, A. Morawska-Witkowska, B. R. Remisko, M. Wolsa (2009), *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Zeszyt 2, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s.47-48.

[322] M. Rozkwitalska (2012), *Interakcje* …, op. cit., s. 19-20.

[323] B. Glinka, A. W. Jelonek (2010), *Zarządzanie międzykulturowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 61-62.

Warto wskazać, że wielokulturowość i szeroko pojęte zróżnicowanie są ważnymi kryteriami selekcyjnymi w konkursach na projekty, ogłaszanymi w ramach programów unijnych. Przykładem może być program Erasmus+, w którym w skład partnerstwa powinny wchodzić co najmniej trzy organizacje pochodzące z różnych krajów. Komisja Europejska (KE) zachęca do jak największej różnorodności przy budowaniu partnerstw. To zróżnicowanie może dotyczyć typu organizacji, profilu, sektora działalności czy doświadczenia. Międzykulturowa współpraca w tym zakresie ma szczególne znaczenie, ponieważ wyzwania społeczne na jakie próbują odpowiedzieć programy unijne, wymagają interdyscyplinarnej współpracy zróżnicowanych organizacji[324]. Członkowie partnerstw projektowych, czyli organizacji tymczasowych, najczęściej kształtują swoje relacje międzykulturowe w oparciu o model współistnienia kulturowego, uzgadniając i opracowując cele, założenia i rezultaty w sposób demokratyczny, z uwzględnieniem równości wszystkich partnerów. Pomimo wymogu formalnego, aby organizacja podpisująca umowę projektową z grantodawcą pełniła rolę lidera całego projektu, w partnerstwach projektów unijnych podział władzy i zadań jest zazwyczaj rozproszony, co obok komunikacji i współpracy może stanowić wyzwanie dla udziału w tego typu przedsięwzięciach.

Zarządzanie w środowisku międzykulturowym wymaga odpowiednich umiejętności i kompetencji. Komisja Europejska definiuje międzykulturowe umiejętności i wiedzę jako: wrażliwość kulturową, umiejętność budowania relacji pomiędzy kulturą pochodzenia właściwą danej osobie, a kulturą dla tej osoby obcą. Elementami kompetencji międzykulturowej są również: efektywne działanie w obliczu nieporozumień międzykulturowych i sytuacji konfliktowych, potencjał dla spełnienia roli kulturowego pośrednika pomiędzy kulturą własną, a obcą oraz umiejętność przekraczania stereotypów w zakresie relacji między przedstawicielami odmiennych kultur[325]. Nieco bardziej szczegółowy obraz kompetencji międzykulturowej przedstawili R. M. Steers, C. J. Sanchez-Runde i L. Nardon, którzy określają następujące szczegółowe kompetencje składające się na kompetencje międzykulturowe[326]: (a) kosmopolityczne podejście do

[324] A. Parr, A. Binagwaho, A. Stirling, A. Davies, C. Mbow, D.O. Hassen, H. Bonciani Nader, J. Salmi, M. Brown Burkins, S. Ramakrishna, S. Serrano, S. Schmelkes, S. Tong, T. McCowan (2022), *Knowledge-Driven Actions: Transforming Higher Education for Global Sustainability, UNESCO, Paris.*

[325] M. Poprawski (2008), *Kompetencja międzykulturowa w zarządzaniu*, Kultura Współczesna: Teoria, Interpretacje, Krytyka, s.136.

[326] R. M. Steers, C. J. Sanchez-Runde, L. Nardon (2011), *Management across cultures. Challenges and strategies,* Cambridge University Press, New York, s.37; cyt. za: K. Gajek (2011), *Kompetencje międzykulturowe jako element kultury współczesnej organizacji - dylematy teorii i praktyki,* Problemy Zarządzania, 9/2, s.205–220.

rzeczywistości - umiejętność dostrzegania w otoczeniu i rozumienia dualizmów, paradoksów i sprzeczności, (b) kompetencje komunikacyjne - znajomość kodów kulturowych umożliwiających zrozumienie i porozumienie, a także języka werbalnego, mowy ciała, wpływu kontekstu na przekaz itp., (c) wrażliwość kulturowa – ważnym zagadnieniem jest tu umiejętność budowania relacji z przedstawicielami odmiennych kultur, (d) umiejętności akulturacyjne – zdolność szybkiego dostosowywania się do kontekstu kulturowego, (e) elastyczny styl zarządzania - zrozumienie, w jaki sposób kultura i instytucje społeczne wpływają na proces zarządzania, (f) synergia kulturowa - umiejętność budowania międzykulturowych zespołów, które czerpią kapitał ze swojej różnorodności i przyczyniają się do wzrostu organizacji. Ze współpracą w zespołach wielokulturowych wiąże się również pojęcie inteligencji kulturowej (ang. *CQ - Cultural intelligence*) określanej jako zdolność danej osoby do skutecznego funkcjonowania w zróżnicowanych kulturowo sytuacjach[327]. Zarządzanie międzykulturowe jest niełatwym zadaniem menedżerskim, dlatego jednym z celów współczesnych badań nad zarządzaniem międzykulturowym jest znalezienie mechanizmów integrujących różnorodność, sprzyjających synergii kulturowej oraz godzących konwergencję i dywergencję[328].

Interesującą koncepcję wspierającą zarządzanie międzykulturowe przedstawił E. Schain, który zaważył, że pomocne w efektywnym współdziałaniu wielokulturowych grup może być zapewnienie ich uczestnikom bezpiecznego obszaru neutralności kulturowej, pozwalającej na konfrontowanie się z własnymi założeniami oraz obserwowanie, jak mogą one być odmienne od założeń przyjętych przez inne osoby. Takie rozmowy eksploracyjne nazwał „wyspą kulturową"[329]. O ile badania nad kulturą na poziomie jednej organizacji są licznie reprezentowane w literaturze, o tyle jej wymiar międzyorganizacyjny pozostawia nadal wiele do naukowego odkrycia. Różnorodność, heterogeniczność, zmienność konfiguracyjna uczestników sieci uniemożliwiają ustanowienie jednolitego kanonu kultury sieci organizacyjnej. Pojawiają się jednak próby określenia cech kulturowych sprzyjających współpracy w ramach sieci międzyorganizacyjnej. W tym ujęciu, kulturę sieci odnosi się często do Popperowskiej

[327] P. Ch. Earley, S. Ang (2003), *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, Stanford University Press, Stanford, s.53.
[328] M. Rozkwitalska (2011), *Bariery ...,* op. cit., s.5-6.
[329] E. H. Schein (2010), *Organizational culture and leadership,* Jossey-Bass, San Francisco, s.385-400.

koncepcji kultur społeczeństw otwartych[330]. Koncepcja ta została przeniesiona na grunt organizacyjny przez S. Boerner[331], która określiła kluczowe założenia otwarcia i zamknięcia organizacyjnego, uzupełniając je o przykładowe artefakty i wartości[332]. Zespół cech chrakteryzujących kulturę otwartą zawiera między innymi[333]: kreatywność w działaniu, pluralizm – akceptacja wielości interesów i ich zróżnicowania, tolerancja umożliwiająca jednostce realizowanie swoich celów i ideałów, uczenie się – możliwość aktywnego kształtowania swojego życia, zasada innowacji i nadziei, indywidualizm, wolność jednostki, autonomia. Kultury otwarte koncentrują się na jakości relacji i dialogu między jej uczestnikami[334]. W ujęciu współpracy przedsiębiorstw otwartą kulturę organizacyjną, definiują następujące cztery wymiary: (1) otwartość na przestrzeń – polegająca na strategicznym tworzeniu warunków do różnego typu sieci współpracy (relacji) z otoczeniem, (2) otwartość na innowacje – związana z technologią i nastawieniem na nową wiedzę, (3) otwartość na zmiany – odnosząca się do możliwości współdziałania i współpracy, (4) otwartość wewnętrzna – dotycząca otwartej komunikacji i związana z kompetencjami kadry w zakresie działania w sposób elastyczny[335]. Poza otwartością, kultury sieciowe określa się jako spontaniczne i woluntarystyczne a ich członkowie postrzegają w niej realną siłę oddziaływania na rzeczywistość. Jeśli chodzi o styl kierowania to w sieciach stosowany jest zazwyczaj styl rozwojowy (niekonwencjonalne pomysły i dynamiczna analiza danych) lub konsensualny (nieustanna interakcja z ludźmi i indywidualne traktowanie przypadków). Interesujące jest również spojrzenie na rolę wiedzy w sieciach, współdzielenie której jest jedną z kluczowych przesłanek tworzenia sieci przez organizacje. Pożądany wzorzec kulturowy

[330] K. R. Popper (1980), *Die offene Gesellschaft und ihre Feinde*, t. 1 i 2, wyd. 6, Francke, Tübingen, cyt. za:E. Stańczyk-Hugiet, S. Stańczyk (2013), *Kulturowy kontekst relacji międzyorganizacyjnych,* Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań, 10(4), s.41–57.

[331] S. Boerner (1994), *Die Organization zwischen offener und geschlossener Gesellschaft: Athen oder Sparta?*, Duncker und Humblot, Berlin, cyt. za: E. Stańczyk-Hugiet, S. Stańczyk (2013), *Kulturowy kontekst relacji międzyorganizacyjnych,* Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań, 10(4), s.41–57.

[332] M. Hopej, M.Szeloch, R.Kamiński (2002), *Globalizacja zarządzania a kultura organizacyjna*, [w:] J. Skalik (2002), *Zmiana warunkiem sukcesu: integracja, globalizacja, regionalizacja - wyzwania dla przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr. 963, Wydaw. AE im. Oskara Langego, Wrocław, s.142-150.

[333] Zob.: R. E. Quinn, M. R. McGrath (1985), *The Transformation of Organizational Cultures: A Competing ValuesPerspective,* [w:] P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundbers, J. Martin (red.), *Organisatonal Culture, Sage, London,* [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. M. Jasiński, A. Chrisidu-Budnik (2012), *Sieci międzyorganizacyjne: współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania,* Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s.74-77;

[334] P. Bate (1984), *The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem-Solving,* Organization Studies, 5(1), s.43–66.

[335] K. Szymańska (2023), *Otwarta kultura organizacyjna przedsiębiorstw w erze Przemysłu 4.0*., Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, s.63.

zaproponowany został w tym obszarze przez P. Senge, który określił założenia modelowe „organizacji uczącej się", nazywając je pięcioma dyscyplinami: zespołowe uczenie się, mistrzostwo osobiste , modele myślowe, wspólna wizja, myślenie systemowe[336]. Ważne jest, aby członkowie sieci aprobowali dzielenie się wiedzą, a także byli świadomi korzyści z tego płynących zarówno dla nich samych, jak również dla całej sieci[337]. Piękno sieci tkwi w jej różnorodności. Jednocześnie mnogość kultur łączących się w ramach współpracy zespołów projektowych w przestrzeni międzyorganizacyjnej może skłaniać do refleksji na temat słabości wynikającej z tymczasowego połączenia wielu subkultur członków sieci i wysokiej tolerancji niepewności. Jednak ta pozorna słabość może być postrzegana jako siła przejawiająca się w zdynamizowanej możliwości elastycznego działania. Wieloaspektowość kultury sieci, która jest kulturą zmieniającą się w ślad za tym, jak zmieniają się jej członkowie, powoduje że „każda próba jej utrwalenia w określonym czasie i miejscu skazuje sieć na degradację, bo czyni ją zbyt mało elastyczną"[338].

2.4. Determinanty sukcesu projektu

Różnorodność typów projektów oraz organizacji w nie zaangażowanych, specyfika branż w których są realizowane, cele do osiągnięcia których zostały powołane czy rozmaitość odbiorców oczekujących na ich rezultaty składają się na niezwykłe bogactwo sytuacji w których prowadzone są przedsięwzięcia projektowe. Zdefiniowanie pojęcia sukcesu projektu przy tak dużej dywersyfikacji uwarunkowań stanowi wyzwanie zarówno natury teoretycznej dla przedstawicieli nauk o zarządzaniu, jak również praktycznej dla kierowników projektów, na co dzień podejmujących działania zarządcze. Istnieje duża rozbieżność opinii w tym zakresie i pomimo postępującej projektyzacji[339] oraz rosnącego udziału i znaczenia projektów w przedsiębiorstwach, nadal nie ma

[336] Zob.: P. M. Senge (1998), *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, Century Business; P. Senge, F. Schneider, D. Wallace (2014), *Peter Senge on the 25th Anniversary of The Fifth Discipline,* Reflections, *14*(3), s.1–12.

[337] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. M. Jasiński, A. Chrisidu-Budnik (2012), *Sieci…,* op. cit., s.77.

[338] J. Bieńkowska, C. Sikorski (2016), *Ewolucja zarządzania…,* op. cit., s.98.

[339] B. Jałocha projektyzacją określa „proces instytucjonalizacji projektów na wszystkich poziomach struktur społecznych poprzez adaptację metod, języka i praktyk projektowych (..) a zjawisko to powiązane jest z powszechnością przyjęcia projektów jako jednej z podstawowych form realizacji działań, nie tylko w organizacjach, ale również poza nimi", źródło: B. Jałocha (2019*), Projektyzacja jako przedmiot badań w ramach studiów nad projektami*, Warszawa, Przegląd Organizacji, Nr 8 (955), s.34-41.

porozumienia co do tego, jak rozumieć i jak mierzyć sukces projektu[340]. Brak uniwersalnego zestawu kryteriów sukcesu projektu, implikuje wielość podejść badaczy i praktyków do czynników wpływających na powodzenie projektu, stąd też wybrane metody pomiarów nakładają się na siebie[341].

Rozważając powodzenie projektu warto za A. de Wit odróżnić sukces projektu (ang. *project success*), który mierzony jest stopniem realizacji celów projektu, od sukcesu zarządzania projektem (ang. *project management success*), w stosunku do którego zastosowanie mają miary wydajności w odniesieniu do kosztów, czasu i jakości[342]. Autor dokonuje dalszego rozróżnienia pomiędzy kryteriami sukcesu (ang. *success criteria*), czyli miarami, według których oceniany będzie sukces lub niepowodzenie projektu, a czynnikami sukcesu (ang. *success factors*), określanymi jako dane wejściowe do systemu zarządzania, które prowadzą bezpośrednio lub pośrednio do sukcesu projektu[343].

Tradycyjnie definiowany sukces w początkowym etapie rozwoju dziedziny zarządzania projektami określany był w kategoriach potrójnego ograniczenia tj. realizacji projektu w wyznaczonym czasie i zakresie oraz w ramach określonego budżetu[344]. R. Atkinson nazwał te kryteria „żelaznym trójkątem"[345], który bywa również określany mianem trójkąta ograniczeń projektu. Wkrótce zauważono jednak, że kryteria te nie w pełni odzwierciedlają pojęcia sukcesu projektu. Nie zawsze projekt spełniający kryteria żelaznego trójkąta postrzegany jest przez pryzmat sukcesu i odwrotnie praktyka gospodarcza dostarcza licznych przykładów projektów, które znacząco przekroczyły ograniczenia czasu, zakresu lub budżetu, a mimo tego postrzega się je jako udane. Takim przykładem jest budowa Sydney Opera House[346]. Sponsorem projektu był premier Nowej Południowej Walii, który zaniżył jego koszty w celu uzyskania zgody na realizację

[340] O. Pankratz, D. Basten (2014), *Ladder to success – eliciting project managers' perceptions of IS project success criteria*, International Journal of Information Systems and Project Management, cz. 2 No. 2, s.5-24.

[341] L. A. Ika (2009), *Project success as a topic in project management journals*, Project Management Journal, cz. 40, nr. 4, s.6-19.

[342] A. De Wit (1988), *Measurement of project success,* International Journal of Project Management 1988, s.6.

[343] E. Camilleri (2016), *Project Success: Critical Factors and Behaviours*, Taylor and Francis, s.17.

[344] G. Krzos (2011), *Miary sukcesu kierownika projektu i projektów współfinansowanych z UE*, Zeszyty Naukowe nr 187, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań. s.198-206.

[345] R. Atkinson (1999), *Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and A Phenomenon, Its Time To Accept Other Success Criteria*, International Journal of Project Management, 17 (6), s.337-342.

[346] Zob.: A .J. Shenhar, D. Dvir, O. Levy, A. C. Maltz (2001), *Project Success: A Multidimensional Strategic Concept*, Long Range Planning, 34(6), s.699–725; L. Bourne (2007), *Avoiding the successful failure.* Paper presented at PMI® Global Congress 2007—Asia Pacific, Hong Kong, People's Republic of China, Project Management Institute, Newtown Square.

przedsięwzięcia. W trakcie trwania inwestycji zmienił się rząd, na mniej przychylny wizji głównego architekta J. Utzona i który w konsekwencji starał się kontrolować zarówno koszty, jak i sam projekt. W rezultacie główny architekt zrezygnował, a rząd znacząco zmodyfikował projekt, co spowodowało między innymi niewykorzystanie części zakupionego już materiału, powodując złomowanie sprzętu wartego miliony dolarów. Ostatecznie projekt ten kosztował prawie pięć razy więcej niż planowano, a sam budynek na skutek wprowadzonych zmian w projekcie, został uznany za "estetyczną i akustyczną katastrofę"[347]. Pomimo przekroczenia budżetu, znacznego wysłużenia czasu realizacji i niespełnienia wymaganej jakości projekt ten nie jest jednak postrzegany jako nieudany. Przeciwnie, budynek Sydney Opera House jest znanym na świecie symbolem Australii, który stanowi atrakcję turystyczną dla odwiedzających ten kraj. Innym przykładem jest film Titanic, który był jednym z najdroższych filmów w historii kinematografii, znacznie przekraczając zaplanowany budżet i przewidywany czas realizacji, ale jednocześnie stał się pierwszym filmem, który zarobił ponad 1 miliard dolarów[348]. Kryteria żelaznego trójkąta okazały się zatem niewystarczające do pomiaru sukcesu projektu. Na przestrzeni lat naukowcy oraz specjaliści zajmujący się projektami zwrócili uwagę na inne kryteria sukcesu, między innymi: wpisywanie się projektu w strategiczne cele organizacji, sukces biznesowy przedsięwzięcia, czy satysfakcję użytkowników końcowych i korzyści dla interesariuszy[349]. Ważną rolę interesariuszy w ocenie projektu dostrzegają R. Turner i R. Zolin, którzy proponują, aby sukces projektu był oceniany właśnie przez interesariuszy, w pierwszej kolejności przez sponsora projektu, a następnie zespół projektowy, klientów/odbiorców oraz użytkowników końcowych[350]. W tabeli 2.10 zaprezentowano przegląd badań dotyczących miar sukcesu projektów.

[347] Ibidem.

[348] S. Collyer, C. M. Warren (2009), *Project management approaches for dynamic environments,* International Journal of Project Management, 27(4), s.355–364.

[349] L. A. Ika (2009), *Project success as a topic in project management journals*, Project Management Journal, Vol. 40 No. 4, s.6-19.

[350] R. Turner, R. Zolin (2012), *Forecasting Success on Large Projects: Developing Reliable Scales to Predict Multiple Perspectives by Multiple Stakeholders Over Multiple Time Frames*, Project Management Journal, 43(5), s.87–99.

Tabela 2.10 - Przegląd badań dotyczących miar sukcesu projektów

Autorzy	Wymiary kryteriów sukcesu	Kontekst	Czy przetestowano empirycznie	Perspektywa	Obserwacje
R. Atkinson (1999)	Żelazny trójkąt, System informacyjny, Korzyści dla organizacji, Korzyści dla interesariuszy.	Ogólny	Nie		
D. Baccarini (1999)	Sukces w zarządzaniu projektami, Sukces projektu.	Ogólny	Nie		
A.J. Shenhar et al. (2001)	Wydajność projektu, Wpływ na klienta, Sukces biznesowy, Przygotowanie na przyszłość.	Ogólny	Tak	Kierownicy projektów	Znaczenie wymiarów różni się w zależności od czasu i poziomu niepewności technologicznej
D. Baccarini, A. Collins (2004)	Sukces w zarządzaniu projektami, Sukces projektu.	Ogólny	Tak	Kierownicy projektów	Badanie odbyło się w Australii, z perspektywy różnych typów organizacji
A. Diallo, D. Thuillier (2004)	Makro-wymiar 1: profil, szansa na dodatkowe fundusze, dostawy i reputacja Makro-wymiar 2: budżet, czas i cele Makro-wymiar 3: trwałość, wpływ i satysfakcja	Ogólny	Tak	Kierownicy projektów	Generalizacja potwierdzona w różnych krajach Afryki, sektorach i dojrzałości
A.G. Yu et al. (2005)	Koszt realizacji projektu netto (ang. *net project execution cost*), Wartość operacyjna produktu netto (ang. *net product operation value*).	Ogólny	Nie	Klienci	
D.K. Ahadzie et al. (2008)	Wpływ na środowisko, Zadowolenie klienta, Jakość, Koszt i czas.	Projekty budownictwa mieszkalnego w Ghanie	Tak	Kierownicy wyższego szczebla	
G. Thomas, W. Fernandez (2008)	Sukces w zarządzaniu projektami, Sukces techniczny, Sukces biznesowy.	Projekty IT w Australii	Nie	Dyrektorzy ds. informacji i kierownicy projektów	Gdy kryteria sukcesu są formalnie zdefiniowane, a następnie mierzone, sukces projektu ulega poprawie

T.L Moe, D.B. Khang (2008)	Różne zestawy kryteriów sukcesu oparte na wcześniejszych badaniach dla różnych etapów cyklu życia projektu,	Międzynarodowe projekty rozwojowe w Wietnamie i Mjanmie	Tak	Zrównoważona reprezentacja różnych sektorów i typów interesariuszy	
S.A. Mingoti (2005)	Sukces w zarządzaniu projektami, Sukces produktu, Sukces rynkowy.	Projekty budowlane w Malezji	Tak	Wykonawcy	
K. Khan et al. (2013)	Wydajność projektu, Korzyści dla organizacji, Wpływ projektu, Potencjał na przyszłość, Zadowolenie interesariuszy.	Projekty sektora publicznego w Pakistanie	Tak	Różni interesariusze	25-elementowy kwestionariusz odfiltrowany z 70 zmiennych znalezionych na bazie przeglądu literatury
A. Chang et al. (2013)	Żelazny trójkąt, Zdolności obronne, Szkolenie w celu zwiększenia zdolności, Dobre relacje, Zadowolenie klienta, Rozwiązywanie problemów, Wellbeing członków projektu.	Australijskie megaprojekty obronne	Nie	Kierownictwo wyższego szczebla	3 przykładowe projekty
O. Pankratz, D. Basten (2014)	Przestrzeganie budżetu, Przestrzeganie harmonogramu, Spełnienie wymagań funkcjonalnych, Spełnienie wymagań niefunkcjonalnych, Wydajność procesu, Zadowolenie klienta, Zadowolenie wykonawcy, System jest używany przez klienta.	Projekty systemów informatycznych w Niemczech	Nie	Kierownicy projektów	Kryteria określone w jedenastu wywiadach z kierownikami projektów
K. Davis (2014)	Współpraca, Czas, Identyfikacja celów, Zadowolenie interesariuszy, Wykorzystanie gotowego produktu, koszty/budżet, Kompetencje kierownika projektu i koncentracja, Korzyści strategiczne, Wsparcie najwyższego kierownictwa.	Przegląd literatury	Nie	Segmentacja według grup	Wizja kierownika projektu pokrywa się z wizją innych interesariuszy w ośmiu z dziewięciu zidentyfikowanych kryteriów sukcesu.
F.A. Mir, A.H. Pinnington (2014)	Wydajność, Wpływ na klienta, Wpływ na zespół, Sukces biznesowy, Przygotowanie na przyszłość.	Organizacje projektowe w Zjednoczonych Emiratach Arabskich	Tak	Kierownicy projektów	Kryteria sukcesu zaczerpnięte z Shenhar et al. (2001)
Y.J.T. Zidane et al.	Znaczenie, Wydajność, Skuteczność,	Studium przypadku megaprojektu	Nie		

	Zrównoważony rozwój.	budowy autostrady w Algierii			
M. Luiz Martens, M.M. Carvalho (2016)	Wydajność, Wpływ na klienta, Wpływ na zespół, Sukces biznesowy, Przygotowanie na przyszłość, Zrównoważony rozwój.	Panel ekspercki	Tak	28 ekspertów z 21 uniwersytetów z 8 krajów	Kryteria sukcesu zaczerpnięte z F.A. Mir i A.H. Pinnington (2014)
R. Osei-Kyei, A.P.C. Chan (2018)	Efektywność kosztowa, Jakość usług i specyfikacja techniczna, Wpływ na środowisko, Długoterminowe partnerstwo.	Projekty partnerstwa publiczno-prywatnego w Hongkongu	Tak	Przyjęto zarówno ilościowe, jak i jakościowe podejście badawcze	
O. Pankratz, D. Basten (2018)	Przestrzeganie budżetu, Przestrzeganie harmonogramu, Spełnienie wymagań funkcjonalnych, Spełnienie wymagań niefunkcjonalnych, Wydajność procesu, Zadowolenie klienta, zadowolenie wykonawcy, System jest używany przez użytkowników końcowych.	Oparte na wyższych poziomach przekonania o sukcesie projektów systemów informatycznych	Nie		

Źródło: opracowanie własne na podstawie M.S. Castro, B. Bahli, A. Barcaui, R. Figueiredo (2021), *Does one project success measure fit all? An empirical investigation of Brazilian Projects*, International Journal of Managing Projects in Business, 14(3), s.788–805.

Zestaw założeń projektowych określających kryteria sukcesu projektu nie jest zatem zbiorem zamkniętym. W literaturze spotyka się trzy grupy kryteriów: kryteria określane jako tradycyjne (realizacja na czas, zgodnie z budżetem i ustaloną specyfikacją), kryteria określające wartość dla klienta oraz kryteria związane z korzyściami dla interesariuszy projektu[351]. W przypadku projektów unijnych, kluczowym interesariuszem zainteresowanym sukcesem projektu jest sponsor, czyli różnego rodzaju instytucje reprezentujące Unię Europejską, zapewniające finansowanie wybranych do realizacji projektów.

Aby ocenić sukces projektu niezbędne jest właściwe dobranie wskaźników, za pomocą których będzie możliwe przeprowadzenie oceny poziomu ich osiągnięcia. Wskaźniki te określa się na etapie składania propozycji projektowej, a następnie oceniany jest stopień ich osiągnięcia. Podstawowymi wskaźnikami, w każdym projekcie jest ocena parametrów związanych z czasem, budżetem i jakością rezultatów. To kryteria

[351] J. Haffer (2009), *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń, s.114.

wynikające z umowy z grantodawcą w której są one ściśle określone. Wskaźniki specyficzne dla danego projektu determinowane są celami projektu, a także specyfiką zaplanowanych w nim działań oraz rezultatów, zarówno o charakterze materialnym jak i niematerialnym. Wskaźniki te mogą mieć wymiar ilościowy, jak również jakościowy[352]. Podczas oceny raportu końcowego, złożonego przez partnerstwo projektowe po zakończeniu realizacji projektu partnerskiego, w programie Erasmus+ stosowane są kryteria, za pomocą których grantodawca określa stopień powodzenia projektu. Wśród tych kryteriów są[353]:

- znaczenie projektu, mierzone stopniem w jakim zostały osiągnięte cele projektu, wskazane we wniosku o dofinansowanie,
- jakość realizacji projektu. Kryterium to pomaga określić w jakim stopniu realizacja projektu była zgodna z zatwierdzonym wnioskiem o dofinansowanie. Ocenia się tu jakość podejmowanych działań i ich zgodność z celami projektu, a także, czy wytworzone rezultaty/produkty projektu charakteryzują się wysoką jakością,
- jakość partnerstwa i metod współpracy. Ocenie poddawana jest tutaj jakość pracy partnerstwa, udział i zaangażowanie instytucji partnerskich,
- wpływ i upowszechnianie, które dotyczą oceny wpływu projektu na jego uczestników i reprezentowane przez nich organizacje, korzyści płynące z realizacji projektu dla instytucji i jednostek spoza partnerstwa (potencjał do wykorzystania rezultatów przez inne instytucje, branże, grupy beneficjentów).

W ramach postępujących prac badawczych nad zagadnieniem sukcesu projektu następujące czynniki zwróciły uwagę badaczy i w rezultacie zostały poddane procesom weryfikacyjnym, które potwierdziły ich ważną rolę jako czynników determinujących sukces projektu: rola interesariuszy[354], skuteczna komunikacja[355], wsparcie kadry

[352] Zob.: T. Mrożek (2022), *Partnerstwa w Erasmusie+. Poradnik dla początkujących,* Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa, s.24-25 oraz Center of Excellence in PM2 (2018), *PM2 Project Management Methodology Guide 3.0*. Luxembourg: Publications Office of the EU, str.A-138.

[353] Zasady składania i oceny raportu końcowego – akcja 2, Narodowa Agencja Programu Erasmus+ https://2014-2020.erasmusplus.org.pl/wp-content/uploads/2018/08/HE_2020_KA203_i_KA226_Zasady-sk%C5%82adania-i-oceny-raportu-ko%C5%84cowego_czI.pdf

[354] M. Trzeciak (2016), *Analiza atrybutów interesariuszy projektu warunkujących sukces projektu*, Zeszyty Naukowe - Politechnika Śląska. Organizacja i Zarządzanie, Gliwice, s.495 -506.

[355] R. Winkler (2013), *Przywództwo i komunikacja w zespole projektowym,* Zeszyty Naukowe. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia / Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, s.473–481.

kierowniczej wyższego szczebla[356], skuteczne przywództwo[357], zarządzanie ryzykiem[358], możliwości projektowe[359], przeszłe doświadczenia i wielkość projektu [360], integracja zespołu projektowego[361]. Literatura wskazuje również na istotną rolę kadry kierującej pracami projektowymi, w szczególności roli kierownika projektu[362]. Jednocześnie warto zauważyć, że obecność czynników sukcesu nie gwarantuje osiągnięcia sukcesu, natomiast ich brak znacznie zwiększa prawdopodobieństwo niepowodzenia[363]. Interesujące wnioski z prac badawczych w poszukiwaniu czynników sukcesu przedsięwzięć opartych na współpracy zaprezentowano w publikacji *„Collaboration: what makes it work - a review of research literature on factors influencing successful collaboration"*[364]. Autorzy dokonali przeglądu ponad 130 badań związanych ze współpracą. Rezultatem ich pracy była identyfikacja i opisanie 22 kluczowych czynników sukcesu zidentyfikowanych w procesie przeglądu badań, które pogrupowano w kategorie obejmujące: środowisko, charakterystykę relacji w partnerstwie, proces i strukturę, komunikację, cel oraz zasoby[365]. Czynniki te zostały przedstawione w tabeli 2.11.

[356] W. Belassi, O. I. Tukel (1996), *A new framework for determining critical success/failure factors in Projects,* International Journal of Project Management, vol. 14, no. 3, s.141-151.
[357] M. Thite (2000), *Leadership styles in information technology Projects*, International Journal of Project Management, vol. 18, nr. 4, 2000, s.235–241.
[358] T. Raz, E. Michael (2001), *Use and benefits of tools for project risk management,* International Journal of Project Management, vol. 19, nr. 1, 2001, s.9–17.
[359] A. Davies, T. Brady (2016), *Explicating the dynamics of project capabilities,* International Journal of Project Management, vol. 34, no. 2, 2016, s.314–327.
[360] T. Cooke-Davies, *The "real" success factors on projects*, International Journal of Project Management, vol. 20, no. 3, 2002, s.185-190.
[361] X. Wang (2001), *Dimensions and Current Status of Project Management Culture*, In Project Management Journal, vol. 32, no. 4, 2001, s.4–14.
[362] R. D. Archibald (2003), *Managing high-technology programs and Projects*, Wiley.
[363] Center of Excellence in PM2 (2018), *PM2 Project Management Methodology Guide 3.0*, Publications Office of the EU, Luxembourg, str.A-134.
[364] P. W. Mattessich, K. M. Johnson (2018), *Collaboration: What Makes It Work - a Review of Research literature on Factors Influencing Successful Collaboration*, Wilder Research Center, Fieldstone Alliance.
[365] P. W. Mattessich, K. M. Johnson (2018), *Collaboration…,* op. cit. s.9-12.

Tabela 2.11 - Kluczowe czynniki sukcesu partnerstw współpracy

Czynniki związane ze środowiskiem	**Czynniki związane z charakterystyką członkostwa i relacji między członkami:**	**Czynniki związane z procesem i strukturą:**
· Historia współpracy w społeczności, · Grupa współpracująca postrzegana jako prawowity lider w społeczności, · Sprzyjający klimat polityczny i społeczny.	· Wzajemny szacunek, zrozumienie i zaufanie, · Odpowiednia różnorodność członków zapewniająca odwzorowanie struktury społeczności na rzecz której działa, · Członkowie postrzegają współpracę jako działanie we własnym interesie, · Zdolność do kompromisu.	· Członkowie mają wspólny udział zarówno w procesie, jak i wynikach, · Wielopoziomowe uczestnictwo, · Elastyczność, · Opracowanie jasnych ról i wytycznych, · Zdolność adaptacji do zmieniających się warunków, · Odpowiednie tempo rozwoju, · Ocena i ciągłe uczenie się.

Czynniki związane z komunikacją:	**Czynniki związane z celem:**	**Czynniki związane z zasobami:**
· Otwarta i częsta komunikacja, · Ustanowione nieformalne relacje i połączenia komunikacyjne.	· Konkretne, osiągalne cele i zadania, · Wspólna wizja, · Unikalny cel.	· Wystarczające fundusze, personel, materiały i czas, · Wykwalifikowane przywództwo, · Zaangażowani interesariusze.

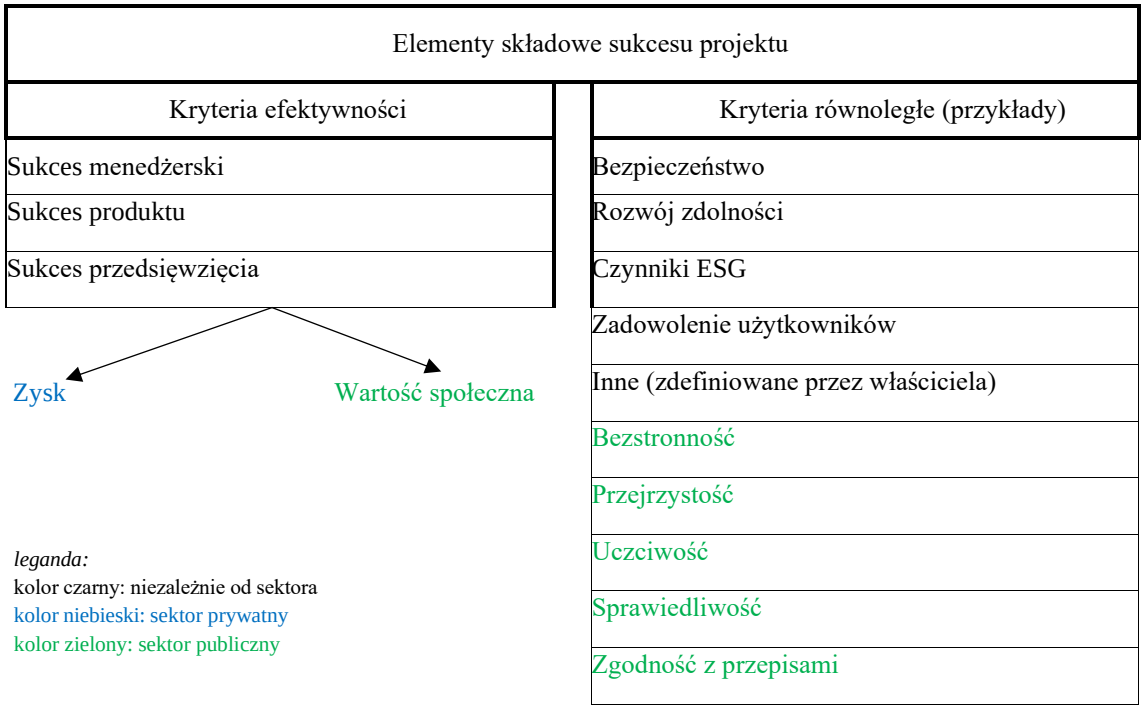
Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. W. Mattessich, K. M. Johnson (2018), *Collaboration: What Makes It Work - a Review of Research literature on Factors Influencing Successful Collaboration*, Wilder Research Center, Fieldstone Alliance, s.9-46.

Większość prowadzonych badań dotyczących zarządzania projektami koncentruje się na przestrzeni organizacji funkcjonujących w sektorze prywatnym, natomiast przedmiotem tej pracy są zagadnienia dotyczące projektów unijnych, a zatem osadzonych w przestrzeni publicznej. Projekty te mają często charakter społeczny, zaliczając się do tzw. projektów miękkich, których realny wpływ na zmianę jest najczęściej widoczny z wieloletnim odroczeniem, czyniąc pomiar sukcesu trudniej mierzalny[366]. Poza kryteriami efektywności (ang. *performance criteria*) możemy rozważać również kryteria określone przez S. Gasika jako kryteria równoległe (ang. *parallel criteria*)[367], przedstawione na rysunku 2.3.

[366] B. Jałocha (2021), *Projektyzacja sektora publicznego w Polsce: przyczyny, przebieg, rezultaty*, Polskie Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s.37.

[367] S. Gasik (2024), *Public project success, Let's talk about public projects, series article*, PM World Journal, Volume XIII, Issue I, s.5.

Rysunek 2.3 - Przykłady elementów składowych sukcesu projektu realizowanego w sektorze publicznym i w sektorze prywatnym



Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Gasik (2024), *Public project success, Let's talk about public projects*, series article, PM World Journal, Volume XIII, Issue I, s.5.

Warto również podkreślić, że badania poświęcone sukcesowi projektowemu prowadzone były dotąd głównie z perspektywy projektu realizowanego w ramach jednej organizacji, włączając w to organizacje międzynarodowe. Ulokowanie projektu w przestrzeni międzyorganizacyjnej i realizowanie go w formule partnerskiej powoduje, że pojęcie sukcesu projektu staje się bardziej złożone i uzależnione od większej ilości czynników mających na niego wpływ. Literatura wskazuje tu między innymi na takie czynniki jak: poziom zaufania między stronami współpracy[368], stopień przygotowania się i budowania współpracy w zespołach międzyorganizacyjnych[369], zaangażowanie partnerów od początku współpracy[370], umiejętności dbania o relacje w zespole międzyorganizacyjnym, szczególnie ich odbudowy w następstwie pojawiających się

[368] R. Beach, M. Webster, K. M. Campbell (2005), *An evaluation of partnership development in the construction industry,* International Journal of Project Management, vol. 23 (8), s.611–621.
[369] A. Kadefors (2004), *Trust in project relationships – inside the black box,* International Journal of Project Management, vol. 22 (3), s.175–182.
[370] S. Ribeiro-Lopes, A.Tereso, J.L. Ferreira, P. Sousa, P. Engrácia (2022), *Application of the PM² Methodology in the Project Management of the Portuguese Project Management Observatory Creation - Initiating Phase,* Procedia Computer Science, 196, s.816–823.

napięć i konfliktów[371], stosowane metodyki i standardy[372]. W przeglądzie systematycznym literatury przeprowadzonym przez J. Schoppa jako ważne czynniki wpływające na sukces projektu wskazano dobrą atmosferę w zespole oraz motywację. Silny związek z sukcesem projektu wykazuje także dobra komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna projektu[373], która jest często powtarzającym się czynnikiem sukcesu projektu. Nie tylko dobra komunikacja wewnętrzna pomiędzy uczestnikami projektu, ale również komunikacja zewnętrzna, z różnymi interesariuszami może mieć wpływ na sukces przedsięwzięcia projektowego[374]. Odnoszący sukcesy zespół wirtualny wymaga sprawnej komunikacji. Im lepsza komunikacja, tym większe prawdopodobieństwo, że wirtualny zespół odniesie sukces. Co więcej, im lepsze umiejętności komunikacyjne lidera, tym większe prawdopodobieństwo, że projekt zakończy się sukcesem[375].

W przypadku unijnych projektów istotna jest również świadomość różnic kulturowych pomiędzy partnerami i wspólna praca, aby różne kultury mogły się uzupełniać na korzyść projektu, a nie stać się barierą dla kadry go realizującej[376]. Jedne z nowszych badań nad sukcesem w projektach unijnych zostały przeprowadzone przez fińskich naukowców A. Tenhunen-Lunkka oraz R. Honkanen, na próbie 118 respondentów doświadczonych w zarządzaniu projektami realizowanymi w programie Horyzont 2020 lub Horyzont Europa[377]. Spośród 80 analizowanych czynników sukcesu wybrano trzy najważniejsze: komunikacja, zaufanie, współpraca. Komunikacja i zaufanie obejmują wymiar zarówno konsorcjum jak i koordynatora. Składowymi współpracy są

[371] D. Wang, Z. Zhou, Y. Lu (2021), *Combined strategy of trust repair in construction project organizations: An exploratory study in Chinese management scenario*, International Journal of Managing Projects in Business, vol. 14 (7), s.1463–1484.

[372] K. Ćwik, J. M. Lichtarski (2023), *Zbieżność …,* op. cit.

[373] J. Schopp, M. Goeken, M. Möstl (2019), *Success Factors in Project Management. A Systematic Review of Ten Years of Research Findings.* Twenty-ffth Americas Conference on Information Systems, Cancun, s.2336-2344.

[374] Zob.: C. Bredillet, R. Dwivedula (2009), *The relation between work motivation and project management success: an empirical investigation,* Int. Res. Netw. for Organizing by Projects-IRNOP 9, Berlin, s. 1-33; P. Frey, F. Lindner, A. Müller, A. Wald (2009), *Project Knowledge Management Organizational Design and Success Factors – an Empirical Study in Germany*, Proc. of the 42nd HICSS, s. 1-14; J.A. Gollner, I. Baumane-Vitolina (2016), *Measurement of ERP-Project Success: Findings from Germany and Austria,* Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics (27:5), s. 498 – 508.

[375] J. Lipnack, J. Stamps (2000), *Virtual teams: People working across boundaries with technology*, John Wiley & Sons, New York, s.208.

[376] W. Jansen, B. Warmenhoven, D. J. Fikkers, M. Poel (2014), *How to successfully manage a Horizon 2020-funded project*, https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/other/gm/h2020-guide-to-research-pmen.pdf

[377] A. Tenhunen-Lunkka, R. Honkanen (2024), *Project coordination success factors in European Union-funded research, development and innovation projects under the Horizon 2020 and Horizon Europe Programmes*, Journal of Innovation and Entrepreneurship, 13(1), s.1–26.

natomiast: inkluzywność, produktywne środowisko oraz efektywna administracja. Szczegóły zaprezentowano na rysunku 2.4.

Rysunek 2.4 - Priorytetowa lista kluczowych czynników sukcesu w zakresie koordynacji i zarządzania projektami badań, rozwoju i innowacji, finansowanymi z funduszy UE



Źródło: opracowanie własne na postawie: A. Tenhunen-Lunkka, R. Honkanen (2024), *Project coordination success factors in European Union-funded research, development and innovation projects under the Horizon 2020 and Horizon Europe Programmes*, Journal of Innovation and Entrepreneurship, 13(1), s.1–26.

Mimo licznych badań, nie ma wspólnego zestawu kryteriów sukcesu projektu, ani czynników sukcesu projektu, które można zastosować do wszystkich projektów[378]. Do ciekawych wniosków w swoim badaniu doszedł K. Davis, który zauważył, że różne grupy interesariuszy mogą odmiennie postrzegać sukces projektu. Brak porozumienia co do tego, czym jest sukces, może np. pojawić się wśród grup wyższej kadry kierowniczej, czy głównego zespołu projektu i grup interesariuszy projektu[379]. Obserwacja ta wydaje się niezwykle trafna w kontekście działań w przestrzeni międzyorganizacyjnej, gdzie stykają się różne kultury, zespoły reprezentują często odmienne wartości i mają różną motywację do wspólnej pracy w ramach ukonstytuowanego przedsięwzięcia projektowego. Wreszcie taka sytuacja może prowadzić do trudności w przygotowaniu jednej,

[378] K. Khan, J.R. Turner, T. Maqsood (2013), *Factors that influence the success of public sector projects in Pakistan,* Proceedings of IRNOP 2013 Conference, BI Norwegian Busisness School, Oslo, s.17–19.
[379] K. Davis (2014), *Different stakeholder groups and their perceptions of project success*, International Journal of Project Management, cz. 32, nr. 2, 2014, s.189–201.

wyczerpującej listy kluczowych czynników sukcesu projektu nawet w granicach jednego projektu. W świetle niejednoznaczności definicyjnej zagadnień związanych z sukcesem projektu, pojawiła się w naukach o zarządzaniu propozycja, aby zarządzanie sukcesem stanowiło oddzielny obszar wiedzy o zarządzaniu projektami, obok zarządzania czasem, zakresem, kosztami, jakością, komunikacją, ryzykiem i in.[380].

2.5. Wyzwania dla kadry kierującej pracami projektowymi

Poza szeregiem zalet, jakie oferują międzynarodowe partnerstwa projektowe, ich realizacja wiąże się z licznymi wyzwaniami dla kadry zarządzającej. Rozważania na temat trudności związanych z tą formą organizacyjną zostały dalej przedstawione z punktu widzenia jej kluczowych atrybutów: aspektu międzyorganizacyjności, wielokulturowości oraz wirtualności.

Podstawową trudnością związaną z wymiarem międzyorganizacyjnym współpracy projektowej jest różnorodność w szerokim jej znaczeniu. Mowa zatem o spotkaniu się w ramach projektu różnych kultur organizacyjnych, odmiennych kultur narodowych, konieczności uwzględniania różnych stref czasowych, kalendarzy i związanych z nimi świąt religijnych, a nawet uwarunkowań klimatycznych, jeśli planowane są w projekcie spotkania stacjonarne w organizacjach partnerskich, mieszczących się w różnych strefach klimatycznych. Przestrzeń międzyorganizacyjna kojarzona jest z dystansem. Można go rozważać w kontekście odległości geograficznej lub też braku bliskości, czy podobieństwa między partnerami (ang. *proximity, similarity*). O ile w przypadku długoterminowej współpracy międzyorganizacyjnej tak rozumiana bliskość przyczyniać się może do efektywnej współpracy[381], o tyle w unijnych partnerstwach projektowych ich wielowymiarowa różnorodność jest preferowana, a nawet w przypadku niektórych programów wymagana, co stanowi kolejne wyzwanie zarządcze. Z międzyorganizacyjną współpracą wiąże się również paradoks tożsamości zbiorowej i tożsamości indywidualnej. Opisuje on wyzwanie stojące przed sieciami projektowymi, polegające na dążeniu do tożsamości zbiorowej uczestników projektu przy jednoczesnym poszanowaniu ich tożsamości indywidualnej[382].

---

[380] J. Varajão (2016), *Success Management as a PM Knowledge Area - Work-in-Progress*, Procedia Computer Science 100, s.1095-1102.

[381] V. Slavtchev (2013, *Proximity and the transfer of academic knowledge: Evidence from the spatial pattern of industry collaborations of East German professors*, Regional Studies, vol. 47(5), s.686–702.

[382] R. DeFillippi, J. Sydow (2016), *Project networks: Governance choices and paradoxical tensions,* Project Management Journal, 47(5), s.6–17.

Istotnym wyzwaniem dla zarządzania organizacją tymczasową jest złożoność instytucjonalna[383]. Ponieważ w organizacjach tymczasowych cele i zadania są jasno określone oraz mają skończoną i ograniczoną czasem naturę, ta forma współpracy bywa postrzegana jako radykalnie nastawiona na zadania[384], z koncentracją wysiłków na działaniu, a w mniejszym stopniu na podejmowaniu decyzji[385]. Tymczasowość może też wiązać się z kolejnym wyzwaniem dla osób kierujących projektami, ponieważ pełniona rola przywódcza odbywa się często bez udokumentowanej formalnej władzy i w warunkach heterarchii[386]. Heterarchia jest również określana mianem koordynacji wielorakiej (ang. *multilateral coordination*)[387]. Dodatkowo w przypadku projektów unijnych partnerzy odpowiedzialni za poszczególne ich aspekty, jak na przykład ewaluację, zarządzanie jakością, upowszechnianie, ale również planowane rezultaty, będąc liderami tych zadań przejmują rolę menedżera i przywódcy w tym zakresie. Wielość ośrodków władzy, spowodowana oddelegowaniem z jednostki macierzystej do prac w międzynarodowym konsorcjum, jest w tym przypadku spotęgowana przechodniością, co dodatkowo sprzyja powstawaniu sytuacji konfliktowych. Tymczasowa struktura projektu wymaga zgody jej członków na pełnienie w projektach różnych ról, często odmiennych od tych pełnionych w rodzimych organizacjach. Z koordynacją wiąże się również zagadnienie przywództwa, które w projektach, a szczególnie tych o charakterze innowacyjnym, często wskazywane jest jako czynnik sukcesu. Jakość przywództwa zależy od umiejętności kierowników projektów, jednak brak w literaturze jednoznacznych wskazań, jaki styl przywództwa najlepiej sprawdza się w określonych okolicznościach projektu[388].

Niezwykle istotnym aspektem współpracy międzyorganizacyjnej jest zaufanie. Można stworzyć godne zaufania środowisko, dbając o to, aby członkowie zespołu czuli

[383] Y. Fu, L. Zhang, Y. Chen (2022), *Coping with institutional complexity and voids: An organization design perspective for transnational interorganizational Projects,* Project Management Journal,53(1), s.49–66.
[384] G. Grabher (2004), *Temporary architectures of learning: knowledge governance in project ecologies.* Organization Studies, 25, s.1491.
[385] R.A. Lundin, A. Söderholm (1995), *A theory of the temporary organization*, Scandinavian Journal of Management, 11, s.437–455.
[386] M. Bochenek, A. Zając (2017), *Zarządzanie projektem partnerskim współfinansowanym ze środków funduszy zewnętrznych przy zastosowaniu metody Project Cycle Management,* Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, s.80-81.
[387] W. Czakon (2008), *Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*, Przegląd Organizacji, nr 9, s.7-10.
[388] P. R. Oeij, J. B. Gaspersz, T. van Vuuren, S. Dhondt (2017), *Leadership in innovation projects: An illustration of the refective practitioner and the relation to organizational learning*, Journal of Innovation and Entrepreneurship, s.1-26.

się swobodnie, wyrażając swoje myśli, pomysły i obawy[389]. Jednak proces budowania zaufania wymaga czasu, który w przypadku projektów jest z ograniczony, stanowiąc tym samym trudność dla zarządzających jego pracami. Obszarem zarządzania, które w przestrzeni międzykulturowej może okazać się znacznie trudniejsze niż w przypadku współpracy w ramach tej samej kultury jest komunikacja[390]. Wśród przyczyn utrudnień komunikacyjnych w międzykulturowych zespołach znajdują się[391]:

- brak woli posługiwania się językiem roboczym wśród uczestników relacji międzykulturowej, której jednym z powodów może być jego niedostateczna znajomość,
- bariera wyłączenia, o której mówimy w sytuacji, gdy część osób w kontakcie międzykulturowym rezygnuje z języka roboczego i przechodzi na język ojczysty, niezrozumiały dla reszty zespołu,
- tzw. syndrom native speakera, rozumiany jako trudność w kontakcie z obcokrajowcami, w ich języku ojczystym, pomimo jego znajomości. Zaobserwowano bowiem, że członkowie zespołu, niebędący native speakerami bardziej się starają, aby być zrozumianymi i w związku z tym używają prostszego języka i są wyrozumiałe na błędy innych, dzięki czemu komunikacja z nimi jest łatwiejsza niż z native speakerami.

Różnice kulturowe, a właściwie brak ich rozumienia, mogą prowadzić do nieporozumień i konfliktów w zespole. Ważną w tym kontekście rolą lidera jest zapobieganie sytuacjom w których różnice kulturowe mogłyby stać się przyczyną problemów związanych z wielokulturowością[392]. Badania przeprowadzone pod przewodnictwem G.K. Stahl dowodzą, że komunikacja międzykulturowa może być efektywna, w zależności od warstwy kultury postrzeganej przez jej uczestników. Jeśli jest nią aspekt łatwy do obserwacji, jak pochodzenie narodowościowe, wówczas mogą wystąpić bariery w komunikacji. Efektywność komunikacji międzykulturowej rośnie natomiast, jeśli członkowie międzykulturowego zespołu dostrzegają i rozpatrują różnice międzykulturowe w kontekście postaw i wartości. Wówczas „komunikacja staje się

[389] A. Tenhunen-Lunkka, R. Honkanen (2024), *Project coordination success factors in European Union-funded research, development and innovation projects under the Horizon 2020 and Horizon Europe Programmes*, Journal of Innovation and Entrepreneurship, 13(1), s.23.

[390] G. K. Stahl, K. Makela, L. Zanderd, M. L. Maznevski (2006), *A look at the bright side of multicultural team diversity,* Scandinavian Journal of Management, nr 26, s.439–447.

[391] M. Rozkwitalska (2011), *Barie*ry …, op. cit., s.178-179.

[392] Ł. Burkiewicz, A. Knap-Stefaniuk (2018), *Zarządzanie międzykulturowe jako wyzwanie dla współczesnych menedżerów - rozwijanie potencjału wielokulturowych zespołów,* Zeszyty Naukowe - Politechnika Śląska. Organizacja i Zarządzanie, 6, Gliwice, s.61-69.

kanałem transmisji wiedzy i uczenia się, które wspierają kreatywność w wyniku interakcji międzykulturowych"[393]. Z kolei badania przeprowadzone przez M. Rozkwitalską zaowocowały przedstawieniem przez autorkę propozycji warunków efektywnej interakcji międzykulturowej z perspektywy jednostek uczestniczących w tego typu relacjach. Obejmują one między innymi: dobre przygotowanie się do relacji międzykulturowych, rozwój umiejętności komunikacyjnych, doskonalenie kompetencji kulturowych oraz przyjęcie postawy otwartej na uczenie się, współpracę, zmianę, empatię oraz różnice kulturowe[394]. Istotnym zagadnieniem we współpracy międzynarodowej jest ryzyko stereotypowego postrzegania rzeczywistości, w tym przedstawicieli odmiennych kultur. Stereotypy często opierają się na błędnych uogólnieniach i mogą prowadzić do uprzedzeń w postaci negatywnych postaw i opinii wobec innych członków zespołu[395]. Zamiast obierać drogę na skróty i korzystać z gotowych schematów poznawczych, jakimi są stereotypy, warto zastąpić je procesem uczenia się[396]. Aby stworzyć odpowiednie warunki do osiągnięcia sukcesu projektu, niezbędne wydaje się zatem „wyjście poza ograniczenia nakładane przez własną kulturę i uznanie zróżnicowania kulturowego za potencjał, który odpowiednio wykorzystany prowadzi do sukcesu"[397].

Ponieważ komunikacja w zespołach wirtualnych zależna jest od technologii, kierownik projektu musi upewnić się, że jest ona dostępna i sprawna[398]. Wymaga to również biegłości w obsłudze narzędzi niezbędnych do współpracy w środowisku wirtualnym. Choć rozwój technologiczny i globalizacja przyczyniają się do doskonalenia kompetencji w tym zakresie, to nadal zdarzają się postawy niechętne poznawaniu i uczeniu się nowych technologii, lub wręcz nacechowane technofobią[399]. Środowisko wirtualne może także zapewnić zbyt wiele różnych technologii komunikacyjnych, przez co członkowie zespołu mogą czuć się przytłoczeni[400]. Komunikacja z wykorzystaniem technologii może zaburzać również odbiór przekazu informacyjnego, w szczególności

[393] M. Rozkwitalska (2012), *Interakcje Międzykulturowe w Ujęciu Pozytywnego Potencjału Organizacji / Intercultural Interactions – Positive Organizational Scholarship Approach,* Organization and Management, nr. 4 (153), s.15–28.
[394] M. Rozkwitalska (2011), *Bariery …,* op. cit., s.195.
[395] M. Bartosik-Prugat (2010), *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 26-29.
[396] J. Bieńkowska, C. Sikorski (2016), *Ewolucja zarządzania…., op. cit.,* s.95.
[397] E. Słaboń (2019), *Competence of a leader in a multicultural team,* Nowoczesne Systemy Zarządzania, 14(2), s.43–52.
[398] W. Curlee, R. L. Gordon (2011), *Complexity theory and project management*, Wiley, s.56
[399] A. M. Townsend, S. M. deMarie, A. R. Hendrickson (1998), *Virtual Teams and the workplace of the future*, Academy of Management Executive, 12, s.17-29.
[400] F. Bélanger, M. B. Watson-Manheim (2006), *Virtual Teams and Multiple Media: Structuring Media Use to Attain Strategic Goals*, Group Decision and Negotiation, 15(4), s.299–321.

mogą pojawić się takie problemy jak pomieszane przekazów z przeszłości, teraźniejszości i przyszłości, skutkujące chaosem informacyjnym[401]. Niezawodność sprzętu i oprogramowania to kolejna trudność, z którą muszą się zmierzyć osoby zaangażowane w międzyorganizacyjne partnerstwa projektowe. Ponadto komunikowanie się za pośrednictwem technologii ogranicza lub uniemożliwia odczytywanie kodów niewerbalnych, które w przypadku komunikacji stacjonarnej mogą dostarczyć wielu cennych informacji[402].

Kolejnym wyzwaniem dla zespołów realizujących międzynarodowe projekty partnerskie jest dostęp do wiedzy i dzielenie się nią. U podstaw procesu dzielenia się wiedzą leży otwartość. Rozważając trudności, jakie sieci organizacyjne mogą napotkać w tym obszarze, nie sposób pominąć kwestii zasady symetrii informacyjnej, dzięki której wszyscy uczestnicy sieci mają taki sam dostęp do zasobów (w tym informacji) oraz takie same możliwości ich wykorzystywania[403]. Wyzwaniem w kontekście rozproszenia geograficznego jest również wspólna przestrzeń do przechowywana i zarządzania wiedzą, a także zapewnienie odpowiedniego zabezpieczenia i przeciwdziałania wyciekowi informacji poza krąg zainteresowanych aktorów, wyznaczonych granicami sieci. Partnerstwa mogą korzystać w tym celu, między innymi z platform do zarządzania projektami oraz przestrzeni na wspólnych dyskach. Do intersujących wniosków w kontekście wyzwań związanych z transferem wiedzy i uczeniem się w tymczasowych formach organizacyjnych doszedł G. Grabher, zauważając, że „wiedza zgromadzona w trakcie projektu jest zagrożona rozproszeniem w momencie rozwiązania zespołu projektowego i przydzielenia jego członków do innego zadania"[404]. Dostępne są również badania zespołów wirtualnych, z których wynika, że brak kontaktu bezpośredniego między stronami obniża poziom wzajemnego zrozumienia, ponieważ nie są one chętne do dzielenia się informacjami, co obniża efektywność pracy zespołu[405]. Spotkania online są ważne, aby zapewnić utrzymanie kontaktu zespołu, jednakże spotkania twarzą w twarz są kluczowe, aby nawiązać znaczące więzi między uczestnikami. Hybrydowa

[401] S. Sarker, S. Sahay (2004), *Implications of space and time for distributed work: An interpretive study of US-Norwegian systems development teams*, European Journal of Information Systems,13(1), s. 3–20.
[402] C. P. Scott, J. L. Wildman, (2015), *Culture, communication, and conflict: A review of the global virtual team,* [w:] *Leading global teams*, Springer, s.13-32.
[403] J. Bieńkowska, C. Sikorski (2016), *Ewolucja zarządzania…,* op. cit., s.97.
[404] G. Grabher (2004), *Temporary architectures ….,* op. cit., s.1492.
[405] O. K. Choi, E. Cho (2019), *The mechanism …,* op. cit, s.305–315.

komunikacja sprzyja również lepszemu poczuciu współodpowiedzialności za projekt i silniejszej odpowiedzialności członków zespołu za zadania[406].

Nieprzewidywalność, kolejna cecha projektów, powoduje, że zadania kierownika nie są precyzyjnie określone i mogą podlegać ciągłym zmianom, w zależności od sytuacji i potrzeb projektu[407]. Wobec wysokiej kompleksowości projektów realizowanych w przestrzeni międzyorganizacyjnej pojawia się pytanie o rolę kierownika projektu, który powszechnie uznawany jest za kluczowy czynnik sukcesu projektu[408]. O kompetencjach i potrzebie ich doskonalenia była mowa w rozdziale pierwszym, a rolę kompetencji międzykulturowych poruszono powyżej, natomiast w kontekście unikalności, niepowtarzalności i oryginalności, które charakteryzują działania projektowe, zasadne jest rozważenie roli doświadczenia kierujących pracami projektowymi dla powodzenia tych przedsięwzięć. Badania wskazują bowiem na pozytywną korelację między doświadczeniem kierownika a sukcesem projektu. W badaniu przeprowadzonym na rynku medycznym, wśród członków zespołów chirurgicznych, wykazano, że indywidualne doświadczenie, doświadczenie organizacyjne i doświadczenie wspólnej pracy w zespole pozytywnie wpływają na wyniki prac zespołu[409]. W innym środowisku pracy zespołu opartego na usługach – tworzeniu oprogramowania – zauważono, że zarówno znajomość zespołu, jak i doświadczenie poszczególnych osób w zespole (np. kierownika projektu) z biegiem czasu poprawiają efektywność operacyjną[410]. Doświadczenie w działaniach związanych z projektami zapewnia ich realizatorom możliwość czerpania wiedzy zarówno z sukcesów jak i popełnionych błędów w procesie zarządzania projektami. Uczenie się na bazie doświadczeń zmniejsza niebezpieczeństwo popełnienia tych samych błędów w przyszłych projektach[411]. Badania przeprowadzone na projektach typu six sigma potwierdzają, że doświadczenie lidera zespołu wykazuje silny związek z sukcesem projektu. Rolą kierującego pracami jest, między innymi,

[406] R. A. G. Teunissen, J. A. J. Dierx, T. Venter, C. T. Young, S. Titus (2023), *Managing international, intercultural, and interdisciplinary collaboration in health and wellbeing capacity building: lessons learned within the CASO higher education project*, Studies in Higher Education, 48:1, s.49-62.

[407] J. M. Lichtarski (2011), *Struktury zadaniowe: składniki, własności i uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Warszawa, s.79-80.

[408] Center of Excellence in PM2 (2018), *PM2 Project Management*…, op.cit, str.9.

[409] R. Reagans, L. Argote, D. Brooks (2005), *Individual experience and experience working together: predicting learning rates from knowing who knows what and knowing how to work together,* Management Science 51 (6), s.869–881.

[410] R.S. Huckman, B.R. Staats, D.M. Upton (2009), *Team familiarity, role experience, and performance: evidence from Indian software services*, Management Science 55(1), s.85–100.

[411] M. Haas (2006), *Knowledge gathering, team capabilities, and project performance in challenging work environments,* Management Science 52 (8), s.1170–1184.

kierowanie pracami zespołu projektowego i rozwiązywanie pojawiających się problemów. Dotychczasowe doświadczenie w tym zakresie może przyczyniać się do lepszego wyczucia, jak podejść do rozwiązywania takich problemów. Menedżerowie odnoszący sukcesy projektowe to tacy, którzy w procesie zarządzania dostosowują najlepsze praktyki i kompetencje do konkretnych sytuacji projektowych, w oparciu o swoje przeszłe doświadczenia[412]. Dotychczasowe badania prowadzone w tym zakresie nie obejmowały międzynarodowych partnerstw projektowych, zatem w ramach tej rozprawy postanowiono sprawdzić oddziaływanie indywidualnego doświadczenia projektowego na sukces projektu realizowanego przez międzynarodowe partnerstwo. Sformułowano zatem następującą hipotezę badawczą:

H5:	*Istnieje związek między doświadczeniem w zakresie koordynacji międzynarodowych projektów partnerskich osób kierujących jego pracami a sukcesem projektu.*

[412] W. Curlee, R.L. Gordon (2011), *Complexity ....,* op. cit., s.57.

Rozdział 3

Metodyka badań własnych

3.1. Problem badawczy

Charakter pracy w dzisiejszych organizacjach staje się bardziej złożony, dynamiczny i globalny. Światowe trendy wskazują na rosnące zainteresowanie podejściem projektowym organizacji, a rozproszone, wirtualne zespoły, realizujące międzynarodowe projekty w ramach partnerstw z innymi organizacjami stają się coraz bardziej popularną formą współpracy. Badanie przeprowadzone przez Project Management Institute w 11 krajach wskazuje, że zapotrzebowanie na kierowników projektów do 2027 r. będzie rosło szybciej, niż zapotrzebowanie na pracowników w innych zawodach, a pracodawcy będą potrzebować blisko 88 milionów specjalistów w zakresie zarządzania projektami[413]. Zapewnienie wykwalifikowanej kadry o rozwiniętych umiejętnościach pracy w międzynarodowym środowisku projektowym stanowi szansę dla organizacji zorientowanych projektowo na wdrażanie strategicznych inicjatyw, stymulowanie pozytywnych zmian oraz skuteczne dostarczanie innowacji.

Globalizacja i związane z nią szybkie tempo zmian zachodzących w otaczającej rzeczywistości wymagają od organizacji elastyczności, innowacyjności i kreatywności w realizacji podejmowanych przez nie wyzwań, którym znacznie łatwiej sprostać dzięki międzynarodowej współpracy różnych podmiotów. Objawem globalizacji jest internacjonalizacja – kluczowy proces charakteryzujący nowoczesne rynki, a stopień internacjonalizacji determinowany jest rodzajem organizacji, czego przykładem są wyniki badania przeprowadzonego na próbie spółdzielni oraz przedsiębiorstw nastawionych na zysk, które wykazało, że spółdzielnie wykazują słabszą internacjonalizację, niż przedsiębiorstwa nastawione na zysk[414].

Współdziałanie w formule partnerskiej pozwala rozwiązać problemy, których nie rozwiązałyby pojedyncze organizacje, a osiągnięcie wysokiej jakości innowacyjnych rezultatów często nie byłoby możliwe, gdyby nie współpraca partnerska na poziomie międzynarodowym. Potencjał wynikający z działania w partnerstwach dostrzega również

[413] Anderson Economic Group (2017), *Project management job growth and talent gap: 2017-2027*. Project Management Institute, USA, s.2.

[414] R. Kusa, J. Duda (2024), *Do organisations' aims affect entrepreneurial orientation and inter-organisational cooperation? A report on Polish cooperatives and for-profit enterprises*, European J. International Management, Vol. 23, No. 1, s.112–131.

Komisja Europejska, propagując współpracę międzysektorową i dostrzegając w niej sposób na wypracowanie innowacyjnych rozwiązań kluczowych problemów społecznych. Organizacje, jak również reprezentujący je członkowie zespołów międzynarodowych partnerstw projektowych, czerpią z wiedzy, doświadczeń i know-how innych organizacji partnerskich, dzięki czemu uzyskują efekt synergii. Skuteczna realizacja celów międzynarodowego projektu partnerskiego wymaga jednak odpowiedniego zarządzania, uwzględniającego międzynarodową specyfikę partnerstwa.

Współpraca projektowa podmiotów w przestrzeni międzyorganizacyjnej wspiera proces budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych organizacji i jest coraz chętniej wybieraną formą kooperacji. Komisja Europejska, poprzez swoją bogatą ofertę programową, zachęca organizacje do tworzenia międzynarodowych partnerstw, mających na celu wymianę doświadczeń i współtworzenie innowacyjnych rozwiązań problemów, istotnych dla Unii Europejskiej.

Jak zostało to zasygnalizowane w pierwszym rozdziale, zarządzanie projektami bywa porównywane do sztuki (ang. *the art of project management*), którą należy posiąść, aby działania projektowe mogły zakończyć się sukcesem. Mimo postępującej projektyzacji[415], rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości, w tym zarządzaniu projektami, oraz wzrostu popularności certyfikacji w zakresie zarządzania projektami, wiele projektów wciąż kończy się niepowodzeniem. Badanie międzynarodowej organizacji *Standish Group* wskazuje, że tylko 34% projektów kończy się sukcesem[416]. Inne badanie, zrealizowane przez PMI wskazuje, że na każdy miliard dolarów zainwestowanych w projekty traci się 99 milionów, czyli blisko 10% budżetu[417]. Warto również zwrócić uwagę na przedstawioną w drugim rozdziale wieloznaczność pojęcia sukcesu projektu w przestrzeni rozważań teoretycznych, jak również w opinii praktyków. Nie ma jednoznacznej definicji tego konstruktu, gdyż można go różnie mierzyć w różnych typach projektów, z różnych perspektyw, na różnych etapach oraz uwzględniając różne wymiary[418]. W przypadku partnerskich projektów unijnych dodatkowym czynnikiem

[415] B. Jałocha (2019), *Projektyzacja jako przedmiot badań w ramach studiów nad projektami*, Przegląd Organizacji, nr 8 (955), s.34–41.
[416] badanie przeprowadzone w branży IT, cyt. za: Standish Group International, Inc. (2015), *Chaos report*, West Yarmouth, s.1-2.
[417] PMI (2018), *Pulse of the profession 2018: Success in disruptive times*, Project Management Institute, Newton Square, s.2.
[418] A. Stretton (2023), *Questioning "project success" as a realistic descriptor for outcomes successfully achieved by other participants at various stages of organisational strategic management processes*, PM World Journal, Vol. XII, Issue XII, s.1-17.

utrudniającym realizację tego typu przedsięwzięć jest wielokulturowość i wysoki stopień wirtualizacji współpracy.

Przeprowadzony przegląd literatury miał na celu eksplorację wiedzy na temat uwarunkowań zarządzania wirtualnymi partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym. Analiza zawartych w literaturze ustaleń teoretycznych i empirycznych wskazuje na istniejące w tym obszarze merytorycznym określone luki poznawcze, stanowiące uzasadnienie podjęcia niniejszego tematu badawczego:

- luka teoretyczna wynikająca z niedostatecznego rozpoznania w literaturze przedmiotu uwarunkowań zarządzania projektami w przestrzeni międzyorganizacyjnej. Problematyka dotycząca zarządzania projektami oraz zespołami projektowymi najczęściej podejmowana jest przez badaczy w kontekście zarządzania przedsięwzięciami projektowymi realizowanymi w ramach tej samej organizacji. Długotrwałe relacje międzyorganizacyjne i analiza czynników warunkujących powodzenie takiej współpracy od lat stanowiły przedmiot badawczych zainteresowań, szczególnie w kontekście zarządzania strategicznego i marketingu relacyjnego[419]. Jednak obszar tymczasowej współpracy projektowej w przestrzeni międzyorganizacyjnej, która z natury charakteryzuje się mniej ugruntowanymi relacjami, pozostaje obszarem stosunkowo słabo eksplorowanym i stanowi dostrzegalną lukę badawczą[420],
- luka empiryczna wyrażająca się brakiem badań obejmujących w ujęciu holistycznym uwarunkowania zarządzania partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym. Przeprowadzone dotychczas badania miały charakter fragmentaryczny, odnoszący się np. do określonej branży (najczęściej budowlanej lub informatycznej)[421], lub wybranego aspektu zarządzania

[419] zob.: F. R. Dwyer, P. H. Schurr (1987), *Developing buyer-seller relationships*, Journal of Mar-keting, nr 51 (2), s.11–27; D. Ford (1980), *The development of buyer-seller relationships in industrial markets*, European Journal of Marketing, nr 14 (5/6), s.339–353; S. D. Jap, S. Ganesan (2000), *Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment*, Journal of Marketing Research, nr 37 (2), s. 227–245; C. J. Lee, R. E. Johnsen (2012), *Asymmetric customer – supplier relationship development in Tai-wanese electronics firms*, Industrial Marketing Management, nr 41 (4), s.692–705.

[420] P. Gaczek, G. Leszczynski, M. Zielinski (2018), *Do sales people trust new customers because of who they are?*, IMP Journal, nr 12 (3), s.498–518.

[421] zob.: E. Głodziński (2017), *Efektywność w zarządzaniu projektami budowlanymi: perspektywa wykonawcy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa; L. E. Bygballe, M. Jahre, A. Swärd (2010), *Partnering relationships in construction: A literature review*, Journal of Purchasing and Supply Management, nr 16 (4), s. 239–253; X. Meng (2010), *Assessment framework for construction supply chain relationships: Development and evaluation*, International Journal of Project Management, nr 28 (7), s.695–707; J. Skalik, A. Strzelczyk (2013), *Kluczowe czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami informatycznymi*, Zarządzanie i Finanse, 11(4), cz.1, s.263-276.

projektami, jak np. komunikacją[422]. W obszarze zarządzania projektami zauważa się deficyt badań dotyczących zarządzania międzynarodowymi partnerstwami realizującymi projekty w zespołach zróżnicowanych kulturowo, organizacyjnie i indywidualnie, uwzględniających ich specyfikę,

- luka praktyczna dotycząca niedostatku wniosków dla praktyki gospodarczej, mających na celu udoskonalenie wiedzy i umiejętności pracowników realizujących międzynarodowe projekty partnerskie, a tym samym wzmocnienie potencjału organizacji uczestniczących w międzynarodowych partnerstwach projektowych, co stanowi kluczowy czynnik konkurencyjności w gospodarce opartej na wiedzy.

W kontekście wskazanych wyżej niedoborów poznawczych sformułowano następujące pytania badawcze:

P1: Jaka jest specyfika współpracy członków partnerstw realizujących międzynarodowe projekty unijne?

P2: Jakie są wyzwania związane z międzynarodowym wymiarem partnerskiej współpracy projektowej?

P3: Jak definiowany jest sukces w międzynarodowym partnerstwie projektowym?

P4: Jaki jest związek pomiędzy zróżnicowaniem kulturowym, organizacyjnym i wynikającym z indywidualnych cech osób kierujących międzynarodowym partnerstwem projektowym a sukcesem projektu?

Nowe spojrzenie w przyjętym problemie badawczym wynika także z koncentracji empirycznej na międzynarodowych projektach unijnych oraz implikacjach partnerskiego wymiaru współpracy projektowej w środowisku międzynarodowym takich jak wielokulturowość i wysoki stopień wirtualizacji współpracy.

[422] zob.: J. Binder (2009), *The global project management framework: Communication, collaboration, and management across borders,* PMI Global Congress 2009-EMEA, Proceedings, Project Management Institute, Newtown Square, s.1-7; H. Bart, F. Frans, P.S. Alexander (2016), *Virtual Team Work: Group Decision Making in 3D Virtual Environments.* Communication Research, nr 43, cz. 2, s.180-210; I. Dumitrașcu-Bălduă, D. D. Dumitrașcu (2019), *Intercultural communication and its challenges within the international virtual project team,* Matec Web of Conferences; P. Zaskórski, W. Zaskórski, K. Lipner (2014*), Communication management in Projects,* Nowoczesne Systemy Zarządzania, s.103–126; O. Nadskakuła, K. Kandefer (2024), *Komunikacja w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, s.301-318.

3.2. Cele pracy i hipotezy badawcze

Z uwagi na wdrożeniowy charakter tej rozprawy doktorskiej, kluczowym dla rozpoczęcia rozważań naukowych było określenie problemu z jakim zmaga się podmiot wdrożeniowy we współpracy z którym realizowany jest niniejszy doktorat wdrożeniowy - Fundacja Rozwoju Aktywności Międzynarodowej i Edukacyjnej – FRAME. Jest to organizacja pozarządowa mającą na celu rozwój i promocję współpracy międzynarodowej środowisk lokalnych wspierających edukację, aktywność zawodową i dobrostan obywateli, w odpowiedzi na obserwowane wyzwania w otoczeniu społeczno-gospodarczym Polski i Europy. Podmioty z którymi Fundacja aktywnie współpracuje na szczeblu międzynarodowym to grupa ponad 60 organizacji z 22 krajów (uczelnie wyższe, firmy szkoleniowe, szkoły językowe, organizacje pozarządowe, instytuty badawcze i inne), realizując wspólnie projekty, oparte każdorazowo na międzynarodowym partnerstwie. Wszystkie dotychczasowe projekty realizowane były w ramach programu Erasmus+, w międzynarodowych zespołach wirtualnych, rozproszonych geograficznie na terenie Europy. Współpraca zespołowa nastawiona na osiągnięcie określonych celów projektowych, wielozadaniowość i dotrzymywanie założeń projektowych związanych z zakresem prac, budżetem, czasem oraz jakością, wymagają zarówno odpowiedniego podejścia członków zespołu do przedsięwzięć projektowych realizowanych w skali międzynarodowej, jak również skutecznego zarządzania międzynarodowymi zespołami wirtualnymi. Działalność projektowa w zróżnicowanych kulturowo i organizacyjnie zespołach rozproszonych geograficznie wiąże się z wieloma wyzwaniami, z jakimi muszą radzić sobie zespoły projektowe.

Wysoki poziom wirtualizacji współpracy, a także wielokulturowy charakter zespołu projektowego mogą utrudniać komunikację, jeśli kierujący pracami projektowymi nie są świadomi tych zagrożeń i brakuje im wiedzy jak skutecznie zarządzać projektami tego typu. Zróżnicowanie partnerstw międzynarodowych podmiotu wdrożeniowego, w których liderzy projektów, a także liderzy poszczególnych zadań stosują zróżnicowane i nie zawsze skuteczne style kierowania, nie uwzględniając różnic kulturowych, sprzyja konfliktom, opóźnieniom w realizacji prac i zmniejszeniu zaangażowania członków zespołu. Niespodziewane, turbulentne sytuacje, takie jak światowa pandemia COVID-19, ujawniają siłę (lub jej brak) partnerstw międzynarodowych do działania pod presją nieoczekiwanych wydarzeń. Umiejętność zarządzania zespołem charakteryzującym się dużym zróżnicowaniem kulturowym i

organizacyjnym, a także wykazującym wysoki poziom wirtualizacji prac, jest istotna nie tylko z punktu widzenia kadry menedżerskiej, ale również członków zespołu, pełniących role przywódcze w różnych aspektach projektu. Skuteczna komunikacja międzykulturowa, sprawne kierownictwo i empowerment członków zespołu odgrywają istotną rolę w całym cyklu zarządzania międzynarodowym projektem, a w sytuacjach kryzysowych ich rola wydaje się kluczowa.

W oparciu o zidentyfikowane luki poznawcze i podjęty problem badawczy wyznaczono cele pracy, z uwzględnieniem części naukowej oraz części wdrożeniowej.

Celem naukowym jest rozpoznanie uwarunkowań zarządzania wirtualnymi partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym zespołów zróżnicowanych kulturowo, organizacyjnie i indywidualnie oraz określenie czynników sprzyjających powodzeniu tego typu przedsięwzięć. W oparciu o wskazany cel główny sformułowano następujące cele szczegółowe:

C1: Identyfikacja i usystematyzowanie wiedzy z zakresu zarządzania projektami realizowanymi przez międzynarodowe partnerstwa;

C2: Zdefiniowanie i charakterystyka wirtualnych partnerstw projektowych w środowisku międzynarodowym;

C3: Rozpoznanie i kategoryzacja uwarunkowań determinujących sukces projektu realizowanego w międzynarodowym partnerstwie;

C4: Identyfikacja partnerstw projektowych przez atrybuty takie jak: międzyorganizacyjność, wielokulturowość, wirtualność oraz analiza ich znaczenia dla zarządzania projektami;

C5: Sformułowanie wniosków dla praktyki gospodarczej.

Na podstawie wyników pracy badawczej wyznaczono cel wdrożeniowy, którym było opracowanie rozwiązania komunikacyjno-zarządczego w zakresie zarządzania wirtualnymi partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym, które wdrożono i przetestowano w międzynarodowym środowisku partnerstwa projektowego podmiotu wdrożeniowego.

W oparciu o przegląd literatury przedstawiony w dwóch pierwszych rozdziałach, dla realizacji celu naukowego sformułowano następujące hipotezy:

H1: Istnieje związek między dojrzałością projektową organizacji realizującej międzynarodowy projekt partnerski a sukcesem projektu,

H2: Istnieje związek między kulturą projektową organizacji realizującej międzynarodowy projekt partnerski a sukcesem projektu,

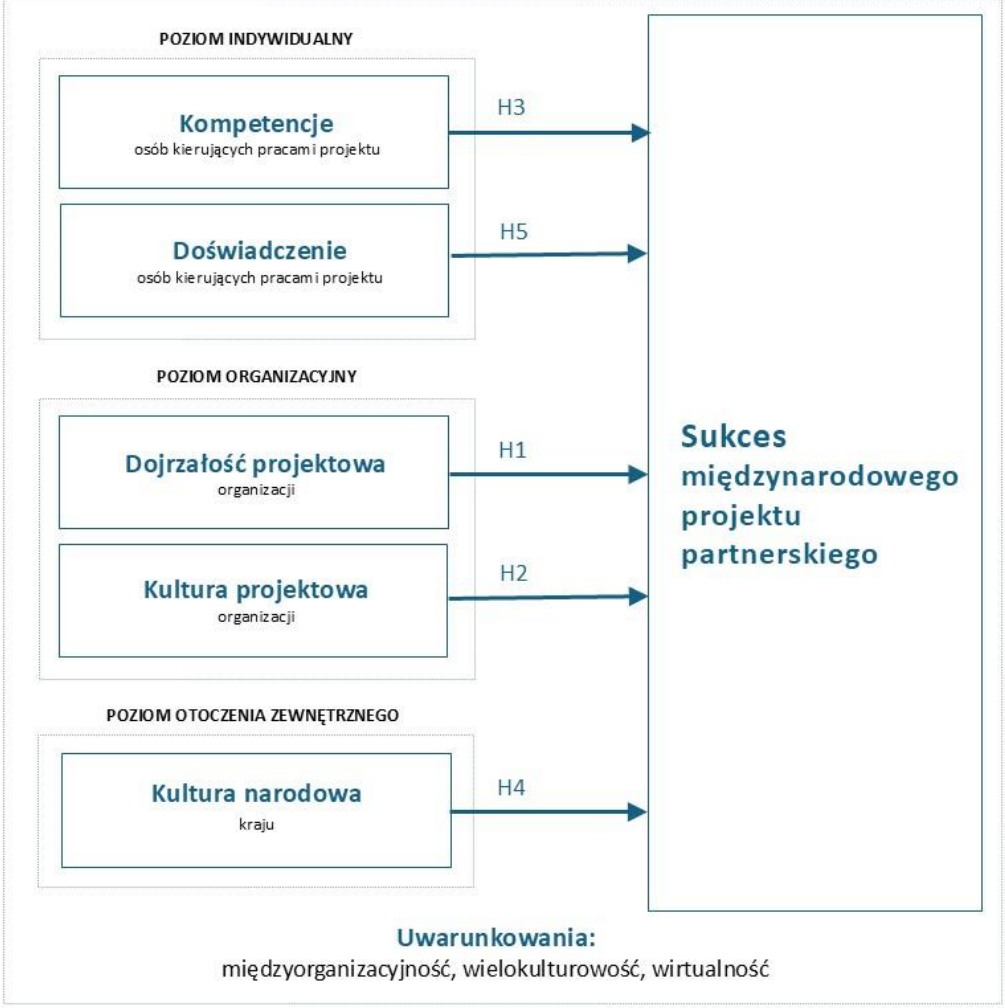
H3: Istnieje związek między kompetencjami osób kierujących pracami w międzynarodowym projekcie partnerskim a sukcesem projektu,

H4: Istnieje związek między kulturą narodową osób kierujących pracami w międzynarodowym projekcie partnerskim a sukcesem projektu,

H5: Istnieje związek między doświadczeniem w zakresie koordynacji międzynarodowych projektów partnerskich osób kierujących jego pracami a sukcesem projektu.

Zarówno wyodrębnione zmienne jak i zależności pomiędzy nimi zawarte w hipotezach stały się podstawą do zbudowania modelu badawczego, który zaprezentowano na rysunku 3.1.

Rysunek 3.1 - Model badawczy



Źródło: opracowanie własne.

W celu weryfikacji wyznaczonych hipotez przeprowadzono badanie ilościowe, techniką CAWI.

3.3. Zakres prowadzonych prac badawczych

Realizacja założonych celów pracy prowadzona była z wykorzystaniem triangulacji, rozumianej jako proces stosowania wielu perspektyw w celu wyjaśnienia danego znaczenia oraz zweryfikowania powtarzalności czy interpretacji[423]. N.K. Denzin[424] zaproponował cztery typy triangulacji: (1) triangulacja danych (wykorzystanie danych pochodzących z różnych źródeł), (2) triangulacja badaczy (wprowadzenie do badania różnych ewaluatorów, audytorów itp.), (3) triangulacja teoretyczna (wykorzystanie różnych perspektyw teoretycznych w celu interpretacji pojedynczego zestawu danych), (4) triangulacja metodologiczna (zastosowanie różnych metod badawczych). Triangulacja jako procedura obiektywizacji rezultatów postępowania badawczego jest w pewnym sensie uniwersalnym sposobem weryfikowania otrzymywanych danych w celu oceny dokładności wyciąganych wniosków i zwiększenia ich siły argumentacyjnej[425]. Zastosowana, na potrzeby prowadzonych w tej pracy badań, triangulacja metodologiczna pozwoliła na zgromadzenie danych umożliwiających tworzenie wiedzy szerokiej, głębokiej i kontekstowej. Triangulacja umożliwia bowiem minimalizację niedoskonałości i wad poszczególnych metod badawczych wykorzystywanych z osobna oraz zachowanie rzetelności i trafności wnioskowania, zapewniając wiarygodność wyników badań[426]. W szczególności zaleca się przyjęte w niniejszej pracy łączenie badań jakościowych i ilościowych, które pełni rolę facylitacyjną (podejście jakościowe dostarcza hipotez i inspiracji, które mogą być wykorzystane w badaniu ilościowym lub na odwrót), kontrolną (wzajemna kontrola uzyskanych wyników), jak i stanowić uzupełniające się nawzajem strategie badawcze[427]. Traktując badania ilościowe i jakościowe jako komplementarne można bowiem „optymalnie wykorzystać szanse poznawcze obu strategii

[423] R.E. Stake (2009), *Jakościowe studium przypadku*, [w:] Denzin, N.K., Lincolns, Y.S. (red.), *Metody badań jakościowych*, t. 1., Polskie Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s.640.

[424] N.K. Denzin (1978), *The Research Act*, New York: McGraw-Hill, cyt. za: M. Zakrzewska, S.Jarosz, T., P. Cabała (2021), *Determinats of Method Triangulation in Management Sciences*, Przegląd Organizacji, 31(5), s.3–10.

[425] K. Konecki (2008), *Triangulation and dealing with realness of qualitative research*, Qualitative Sociology Review, 4(3), s.7-28.

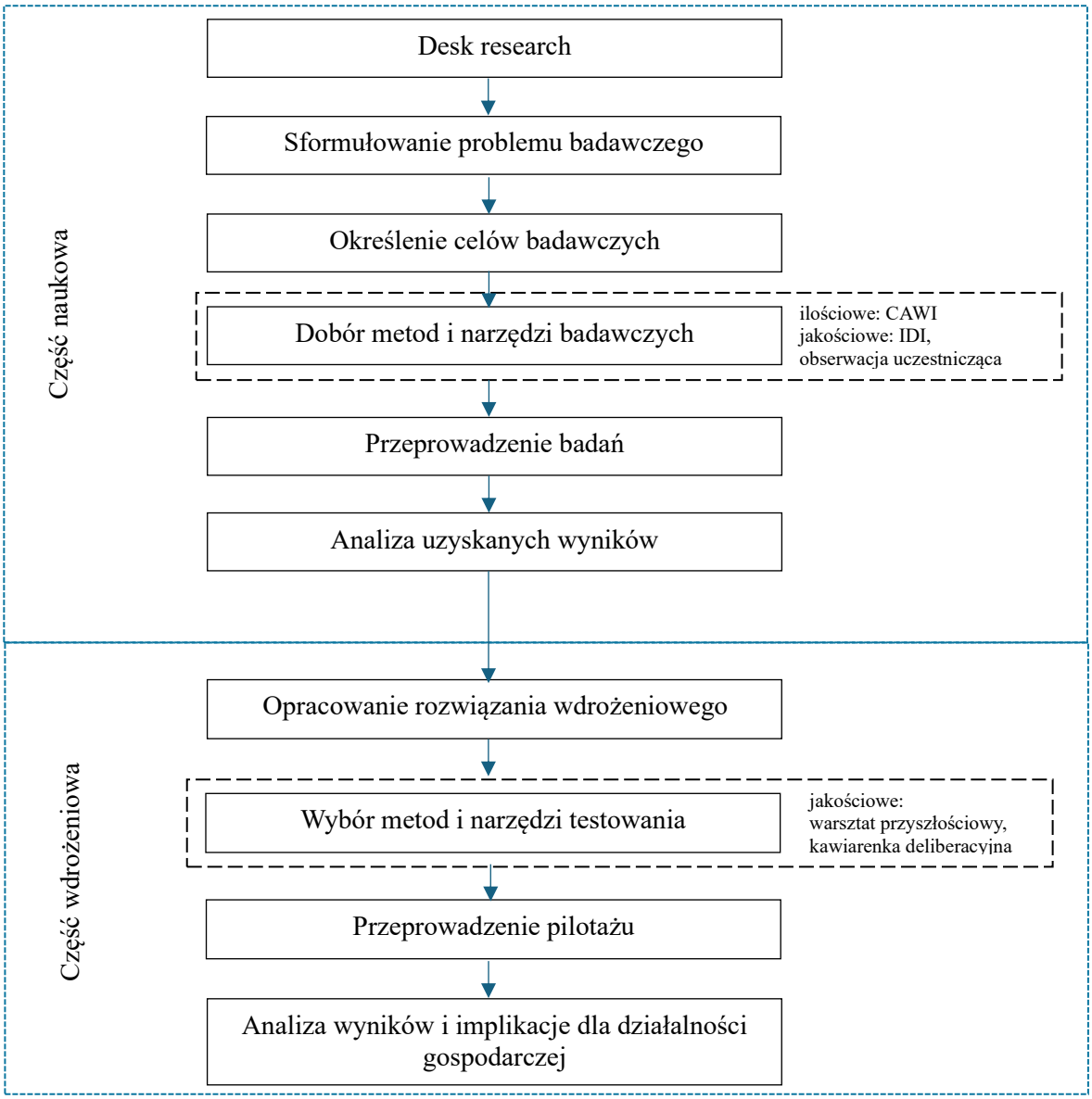
[426] K. Konecki (2000), *Studia z metodologii badan jakościowych. Teoria ugruntowana*, Polskie Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s.128-129.

[427] M. Hammersley (1996), *The relationship between qualitative and quantitative research paradigm loyalty versus methodological eclecticicism*, [w:] J.T.E.(red.) Richardson, *Handbook of Qualitative Research Methods for Psychology and the Social Sciences*, Leicester: BPS Books, s.159-174.

badawczych”[428]. Przyjęte w tej pracy podejście badawcze uwzględniało również triangulację danych (źródeł danych).

Kolejne ważne założenie badania to jego wdrożeniowy charakter. Przeprowadzone badania naukowe prowadziły nie tylko do wniosków merytorycznych, dostarczając wkładu w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, ale także rozwiązań dla praktyki gospodarczej. Etapy procesu badawczego zestawiono na rysunku 3.2.

Rysunek 3.2 - Zastosowana procedura badawcza



Źródło: opracowanie własne.

[428] T. Wieczorek (2014), *Triangulacja metod w badaniach społecznych*, Zagadnienia Społeczne, 1(1), s.15-34.

Zgodnie z przyjętym założeniem triangulacji metodologicznej, po zdiagnozowaniu problemu wdrożeniowego dokonany został desk research – przegląd literatury krajowej i zagranicznej. W fazie tej zidentyfikowano i poddano analizie literaturę z zakresu zarządzania projektami, w tym w szczególności projektami wirtualnymi, projektami rozproszonymi geograficznie, projektami międzynarodowymi. Na etapie tym wykorzystano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa[429]. Przegląd realizowany był z wykorzystaniem naukowej bazy SCOPUS, bazy EBSCO, GoogleScholar, publikacji książkowych oraz wspierająco, wybranych publikacji branżowych. Do zarządzania bibliografią wykorzystano bazę WorldCat oraz aplikację Mandeley. Analiza literaturowa dotyczyła przede wszystkim następujących obszarów tematycznych: zarządzanie projektami w kontekście współpracy międzynarodowej, zarządzanie zespołami wielokulturowymi, przywództwo, wirtualizacja pracy projektowej, empowerment, komunikacja w zespołach międzynarodowych, skuteczność pracy projektowej w środowisku międzynarodowym, sukces projektu. Z uwagi na międzynarodowy charakter tematu, większość kluczowych materiałów bibliograficznych dostępna była w języku angielskim. Katalog terminów wyszukiwawczych obejmował m.in. następujące słowa kluczowe: virtual team, global team, Global Virtual Team (GTV), dispersed teams, cross-cultural communication, international project management, intercultural management, empowerment, project leadership, project success, partnership project oraz ich polskie odpowiedniki. Dokonano także przeglądu aktów prawnych i dokumentów programowych dotyczących projektów międzynarodowych i zasad ich funkcjonowania w Unii Europejskiej.

Przegląd literatury w zakresie zarządzania projektami pozwolił na zidentyfikowanie luki badawczej, a w konsekwencji stanowił punkt wyjścia do sformułowania problemu badawczego i pytań badawczych, a także celu pracy i hipotez oraz założeń do modelu badawczego.

W kolejnym kroku zrealizowane zostały badania pierwotne. Po pierwsze, dokonano wyboru metod, technik i narzędzi badawczych oraz przeprowadzono badania obejmujące dwa komponenty – ilościowy i jakościowy:

[429] zob.: R. Andrews, W. Harlen (2006), *Issues in Synthesizing Research in Education,* Educational Research, 48(3), s. 287-299; S. Cisek (2010), *Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa w nauce o informacji i bibliotekoznawstwie w XXI wieku,* Przegląd Biblioteczny, nr. 3, s.273-284.

- komponent ilościowy – badanie kwestionariuszowe zrealizowane techniką CAWI (ang. *Computer-Assisted Web Interview*, wspomagany komputerowo wywiad on-line) na próbie 123 kierowników projektu lub liderów pakietu roboczego,
- komponent jakościowy – obserwacja uczestnicząca na próbie dziewięciu partnerstw realizujących międzynarodowe projekty współpracy w ramach programu Erasmus+ oraz indywidualne wywiady pogłębione (IDI).

Szerszy opis metodyki tych badań przedstawiono w kolejnych podrozdziałach (odpowiednio: 3.4 i 3.5).

Wyniki analizy i oceny wyników badań pierwotnych stanowią zasadniczy trzon kolejnych rozdziałów pracy. Od strony aplikacyjnej stanowiły one punkt wyjścia dla opracowania wdrożeniowego rozwiązania komunikacyjno-zarządczego w zakresie zarządzania zróżnicowanymi kulturowo, wirtualnymi partnerstwami projektowymi. Rozwiązanie to zostało przetestowane w realnym środowisku dwuletniego projektu partnerskiego realizowanego przez podmiot wdrożeniowy wspólnie z organizacjami z pięciu innych krajów UE (Czech, Francji, Grecji, Hiszpanii i Włoch). W fazie testowania wykorzystano techniki: warsztatu przyszłościowego oraz kawiarenki deliberacyjnej - opartej na procesach deliberacyjnych, czyli pogłębionym namyśle na określony temat z użyciem argumentów.

W dalszej części rozdziału omówione zostały wyłącznie metody badawcze zastosowane w części naukowej pracy. Wyniki przeprowadzonych z ich pomocą badań zawarto w kolejnych rozdziałach pracy. Metody wykorzystane w części wdrożeniowej zostały opisane w rozdziale szóstym.

3.4. Metodyka badania ilościowego

3.4.1. Założenia i przebieg badania kwestionariuszowego

Badanie kwestionariuszowe zostało przeprowadzone techniką CAWI. Jest to jedna z najpopularniejszych obecnie technik badawczych. Jak wynika z ESOMAR Global Market Research 2023, w 2023 r. ich wartość w światowym rynku badań ilościowych i jakościowych łącznie stanowiła aż 35%, podczas gdy łączny udział badań ilościowych (włączając *web analytics*) sięgał 64%[430]. W Polsce udział ten jest nieco niższy (27,7% w 2022 r.), niemniej jednak również w Polsce jest to technika stosowana częściej niż CAPI,

[430] https://researchworld.com/articles/the-ongoing-transformation-of-market-research-methods

CATI, czy badania jakościowe[431]. Technika CAWI doskonale może sprawdzić się w przypadku badań o dużym zasięgu geograficznym, co stanowiło główny argument za zastosowaniem tej techniki w niniejszym badaniu, prowadzonym wśród kierowników projektów lub liderów pakietów roboczych w projektach programu Erasmus+, realizowanych w różnych krajach. Dodatkowo wzięto pod uwagę fakt, że z punktu widzenia badanych, technika ta jest nieinwazyjna, wypełnianie ankiety nie wiąże się z ingerencją obcej osoby (ankietera), komfortowa jest też możliwość wypełnienia ankiety w dogodnym czasie. Brak ankietera sprawia też, że ograniczony jest efekt dostosowywania odpowiedzi do norm społecznych i panujących poglądów (tzw. *social desirability effect*), zmniejszona jest także tendencja do udzielania odpowiedzi stawiających badanego w korzystnym świetle[432]. Skraca się również czas przeprowadzania badania i maleją jego koszty. Badania CAWI mają też mankamenty, do których należy zwłaszcza sposób doboru próby i stopień realizacji próby (błąd braku odpowiedzi, ang. *nonresponse error*). Pierwsza kwestia wiąże się z brakiem operatu losowania w znaczącej części populacji badanych on-line. W badaniach CAWI najczęściej korzysta się w związku z tym z: (1) panelu badawczego, zawężając kryteria dostępu (wysyłając zaproszenie do udziału w badaniu tylko osobom spełniającym te kryteria), (2) losowego doboru *cookies* odwiedzających określone strony WWW (ang. *real-time sampling*), lub budzący najmniej kontrowersji (3) losowy dobór próby na podstawie jednoznacznych identyfikatorów (np. adresów e-mail). W niniejszym badaniu zastosowano ostatnią z procedur, korzystając z identyfikatora w postaci numeru projektu. Dostęp do danych identyfikujących projekty realizowane w ramach programu Erasmus+ był możliwy, ponieważ realizatorzy projektów mają obowiązek zamieszczania informacji o projekcie, na Platformie Rezultatów Projektów programu Erasmus+[433]. Badanie ograniczono przy tym do projektów dotyczących współpracy i kształtowania polityki w dziedzinie kształcenia i szkolenia (pominięto tym samym projekty wspierające mobilność edukacyjną. Ze względu na założenia niniejszej pracy, szczególnie istotne były partnerstwa na rzecz współpracy (Akcja Kluczowa 2, ang. *KA2 - Partnerships for cooperation and exchanges of practices*), wskazywane jako mające zasadnicze znaczenie dla osiągnięcia priorytetów całego programu Erasmus+. W ramach KA2 realizowane są

[431] *Rynek badań w 2022 r.,* InsightMap, https://insightmap.pl/rankingi/
[432] J. Przewłocka (2009), *CAWI – specyfika, wykorzystanie, perspektywy rozwoju*, [w:] A. Haber, M. Szałaj (red.), *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, s.97-108.
[433] https://erasmus-plus.ec.europa.eu/projects

projekty dwojakiego rodzaju: (1) większe, określane jako partnerstwa współpracy[434], nastawione na wypracowanie innowacyjnych rezultatów, oraz (2) projekty na małą skalę, których celem jest przede wszystkim wymiana doświadczeń. Do badania wybrano projekty pierwszego typu ze względu na to, że są one z reguły większe i bardziej wymagające niż projekty drugiego typu. W 2022 r. w całej Unii Europejskiej w ramach Akcji Kluczowej 2 (KA2) objęto umowami, tj. rozpoczęto działania w ok. 3300 projektów partnerskich, w tym były to[435]:

- 302 partnerstwa w dziedzinie szkolnictwa wyższego,
- 595 partnerstwa w zakresie kształcenia i szkoleń zawodowych (z czego 309 to partnerstwa na małą skalę, zaś 286 projektów to tzw. partnerstwa współpracy),
- 910 partnerstw w zakresie edukacji szkolnej (550 na małą skalę, 360 partnerstw współpracy),
- 717 partnerstw w zakresie edukacji dorosłych (475 na małą skalę, 242 partnerstwa współpracy),
- 779 partnerstw w zakresie wsparcia młodzieży (449 na małą skalę, 330 partnerstw współpracy).

W tym samym roku na Platformie Rezultatów Projektów programu Erasmus+[436] zarejestrowanych było łącznie 6069 projektów partnerskich na rzecz współpracy i wymiany praktyk KA2 z pierwszej grupy (w ramach których opracowane były innowacyjne rezultaty), które realizowane były w 2022 roku[437]. Projekty te stanowiły operat losowania przyjęty w niniejszym badaniu. Korzystając z Platformy Rezultatów Projektów programu Erasmus+ opracowano wykaz podmiotów dla tak zdefiniowanej populacji. Wykaz ten stanowił operat losowania w niniejszym badaniu. Wygenerowane listy projektów obejmowały dane uwzględniające następujące ich charakterystyki: rodzaj akcji kluczowej (ang. *Key Action*, np. *Cooperation for innovation and the exchange of good practices*), typ akcji (ang. *Action Type*, np. *Cooperation partnerships in vocational education and training*), rok finansowania (ang. *Funding Year*), identyfikator projektu (ang. *Project Identifier*) – unikalny kod projektu, tytuł projektu (ang. *Project Title*), krótki opis projektu (ang. *Project Summary*), temat (ang. *Topic*, np. *Teaching and learning of*

[434] https://erasmus-plus.ec.europa.eu/pl/programme-guide/part-b/key-action-2/cooperation-partnerships
[435] European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (2023), *Erasmus+ annual report 2022 – Annex*, Publications Office of the European Union, 2023, s.19.
[436] https://erasmus-plus.ec.europa.eu/projects
[437] Projekty realizowane w 2022 r. obejmują projekty rozpoczęte zarówno w roku 2022, jak i w latach 2020-2021.

foreign languages| Natural sciences| New innovative curricula/ educational methods/ development of training courses), link do karty projektu na Platformie Rezultatów (ang. *Results Platform Project Card*), nazwa organizacji będącej koordynatorem projektu (ang. *Coordinating organisation name*), kraj organizatora (ang. *Coordinator's country*), kraje organizacji partnerskich (ang. *Participating Countries*), wartość projektu (ang. *EU Grant award in euros*), informacja na temat tego, czy projekt został uznany za dobrą praktykę (ang. *Is Good Practice*). Dla realizacji badania szczególnie istotne były dwa elementy: identyfikator projektu oraz link do karty projektu. Identyfikator projektu, z uwagi na to, że stanowił niepowtarzalne, unikalne ID projektu, pozwolił na przeprowadzenie procedury doboru próby zgodnej z wymogami jej reprezentatywności. Ograniczając się do projektów zgodnych z przyjętą definicją (wyodrębnionych na podstawie początkowych zmiennych), korzystając z opcji dostępnych w oprogramowaniu IBM SPSS Statistics wybrano próbę losową prostą. Mając na względzie zakładaną reprezentatywność próby, ustalono jej liczebność na n = 362, co gwarantowałoby błąd szacunku nie wyższy niż 5%. Dla wybranych losowo 362 projektów skorzystano z dostępnych linków do kart projektów, które uwzględniały m.in.: status projektu (zakończony/w toku), data rozpoczęcia i zakończenia, kraje objęte wsparciem, strona www projektu, informacje na temat partnerów, w tym lidera projektu, dane kontaktowe (adres, numer telefonu) realizatorów projektów. Na podstawie tych danych ustalono kontakt do koordynatora i z nim bezpośrednio kontaktowano się z prośbą o udział w badaniu. Faza terenowa badania została przeprowadzona we współpracy z Fundacją Rozwoju Systemu Edukacji (Narodową Agencją Programu Erasmus+ w Polsce). Respondentami byli uczestnicy zespołów projektowych, którzy realizowali przynajmniej raz międzynarodowy projekt w partnerstwie organizacji, które współpracują, aby osiągnąć określone cele, spełniający jednocześnie wszystkie poniższe kryteria:

- współpracują lub współpracowali z członkami zespołu pochodzącymi z różnych organizacji i krajów,
- komunikują się lub komunikowali z członkami zespołu w dużej mierze za pomocą technologii informacyjnych (tj. wirtualnie),
- pełnią lub pełnili w przynajmniej jednym międzynarodowym projekcie partnerskim, rolę kierownika projektu lub lidera (koordynatora) dowolnej części projektu, np. pakietu roboczego/rezultatu.

Badanie zasadnicze poprzedzone zostało badaniem pilotażowym przeprowadzonym na próbie 10 osób realizujących projekty międzynarodowe. W efekcie dokonano

modyfikacji pojedynczych pytań, w tym ich wariantów odpowiedzi. Badanie zasadnicze zrealizowano w drugim półroczu 2022 r. (między 1 lipca 2022 r. a 14 listopada 2022 r., z czego 61% osób wzięło udział w badaniu w lipcu 2022 r., a ok. 30% - we wrześniu 2022 r.). Zaproszonych do udziału w badaniu zostało n = 362 losowo wybranych realizatorów projektów w programie Erasmus+. Uzyskana zwrotność osiągnęła 40%. Udział w badaniu wzięło łącznie 145 osób, przy czym 4 osoby zaznaczyły, że nie spełniają przynajmniej jednego z ww. kryteriów zawartych w pytaniu filtrującym, zaś 18 osób na pytanie o to, w ramach jakich programów, najczęściej realizowały dotąd partnerskie projekty międzynarodowe, nie wymieniły programu Erasmus+ (wskazano np. na Europe for Citizens, DG Employment, CERV, e-Twinning, Interreg, programy finansowane przez USA, Horyzont 2020 lub nie sprecyzowano rodzaju konkursu). Przyjęto, że odpowiedzi osób, które wskazały na inne programy, niż program Erasmus+ mogą nie być porównywalne (z uwagi na specyfikę rozwiązań przyjętych w tym programie), dlatego wyłączono te osoby z analizy. Ostatecznie, próba realizujących projekty w programie Erasmus+ obejmowała 123 osoby. W związku z tym, że w badaniu zastosowano dobór losowy, zaliczany do grupy reprezentatywnych doborów próby, a także zachowano zgodność struktury badanej populacji ze strukturą populacji generalnej pod względem cech kluczowych dla przyjętego celu pracy oraz spełniono postulat minimalnej próby badawczej, wyniki niniejszych badań można uogólniać na całą populację generalną, z której próba została pobrana. Błąd szacunku jest wprawdzie wyższy od standardowo przyjmowanego 5%, aczkolwiek jest niższy niż 10% (wynosi 8,5%), co można uznać za poziom akceptowalny.

Narzędzie badawcze

Badanie zrealizowane zostało z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety (Załącznik 7), który opracowany został w języku angielskim. Kwestionariusz został opracowany w wersji elektronicznej przy wykorzystaniu Google Forms. Link do kwestionariusza wysłany został drogą mailową na adres wskazany w kontakcie telefonicznym do osób zajmujących się międzynarodowymi projektami partnerskimi w wylosowanej organizacji. Dzięki pomocy Narodowej Agencji w Polsce, tj. Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji, zaproszenie do udziału w badaniu (wraz z linkiem do ankiety on-line) zostało wysłane do instytucji realizujących projekty w programie Erasmus+ w Polsce, co zwiększyło zwrotność ankiet w przypadku tej grupy projektów.

Kwestionariusz składał się z następujących bloków: międzyorganizacyjność, współpraca w zespołach, wielokulturowość, komunikacja w międzynarodowym zespole wirtualnym, w tym zarządzanie wiedzą projektową, zarządzanie ludźmi (HR), relacje w zespole, sukces zarządzania międzynarodowym partnerstwem projektowym, metryczka, uwzględniająca cechy społeczno-demograficzne, doświadczenie projektowe, a także pytania służące pomiarowi dojrzałości projektowej organizacji, kultury projektowej organizacji oraz kompetencji kierowników. Dodatkowo, uwzględniono blok, w którym respondenci charakteryzowali przykładowy projekt zakończony sukcesem. Pytania miały w większości charakter zamknięty, zawierając od kilku do kilkunastu itemów mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta. W kilku kwestiach zdecydowano o zastosowaniu pytań otwartych. Dotyczyło to następujących zagadnień:

- powody, dla których zdaniem respondentów wielokulturowość w zespole projektowym pomaga lub przeszkadza w realizacji projektu,
- z czego wynikają pozytywne lub negatywne dotychczasowe doświadczenia respondenta związane z pracą w zespole wielokulturowym,
- powody, dla których respondenci preferują spotkania wirtualne lub stacjonarne – z perspektywy lidera (projektu lub jego części) oraz wykonawcy.

3.4.2. Charakterystyka próby badawczej

Trzech na czterech badanych (74%) to kobiety, blisko dwie trzecie osób (62%) było w wieku 31-50 lat (tabela 3.1). Próba była silnie zróżnicowana pod względem kraju, w którym respondent pracował zawodowo – respondenci reprezentowali 26 krajów. W próbie znaleźli się reprezentanci 22 krajów Unii Europejskiej, jak i kilku krajów spoza UE, które mogą lub do niedawna mogły włączać się w partnerstwa projektowe w programie Erasmus+, tj. z Wielkiej Brytanii, Norwegii, Turcji, Albanii. Badani z czterech krajów – Polski, Rumunii, Bułgarii i Włoch – stanowili po 10-15% próby. Dla większości badanych (70%) praca związana z realizacją projektów międzynarodowych była głównym obszarem ich działalności zawodowej, przy czym blisko połowa (42%) łączyła zarządzanie projektami z realizacją zadań merytorycznych. Doświadczenie mierzone było za pomocą liczby dotychczasowych międzynarodowych projektów partnerskich, które respondent realizował[438]. Większość badanych (66%) przynajmniej od 5 lat

[438] R. S. Huckman, B. R. Staats, D. M. Upton (2009), *Team familiarity, role experience, and performance: evidence from Indian software services*, Management Science, 55(1), s.85–100.

realizowała międzynarodowe projekty partnerskie, dla co piątej osoby (21%) było to ponad 15 lat. Również, jeśli doświadczenie w realizacji tego typu projektów zmierzyć liczbą koordynowanych projektów, to jest ono duże. Jako lider części projektu (np. pakietu roboczego) co trzecia osoba (34%) realizowała ponad 10 takich projektów, a 72% - przynajmniej trzy. 58% badanych było co najmniej trzy razy liderem całego projektu, a co piąta osoba (21%) była liderem ponad 10 projektów, z drugiej strony 12% nigdy nie pełniło takiej funkcji na poziomie całego partnerstwa. W przypadku trzech czwartych badanych (76%) najczęściej były to projekty w partnerstwie 4-6 organizacji, dla 19% było to więcej niż 6 podmiotów, a dla 5% - tylko 2-3. Przeważnie były to projekty na większą skalę, w których opracowywano innowacyjne rezultaty (88%, dla 12% większość projektów było realizowanych na mniejszą skalę, kluczowa w nich była wymiana doświadczeń między członkami zespołu, a nie tworzenie innowacyjnych rezultatów). W okresie badania 95% badanych realizowało projekt w partnerstwie organizacji z różnych krajów.

Tabela 3.1- Charakterystyka próby badawczej

Wyszczególnienie		n	%
Płeć	Kobieta	91	74,0
	Mężczyzna	32	26,0
Wiek	Poniżej 30 lat	15	12,2
	31-40 lat	40	32,5
	41-50 lat	36	29,3
	51-60 lat	26	21,1
	Powyżej 60 lat	6	4,9
Czy praca związana z realizacją projektów międzynarodowych jest głównym obszarem Pana/i działalności zawodowej?	Odpowiadam głównie za sprawy zarządczo-administracyjne	20	16,3
	Odpowiadam głównie za sprawy merytoryczne	14	11,4
	Odpowiadam za sprawy zarządczo-administracyjne i merytoryczne	52	42,3
	Udział w realizacji projektów jest moją dodatkową działalnością	35	28,5
	Brak odp.	2	1,6
Od jak dawna jest Pan/i zaangażowany/a w realizację międzynarodowych projektów partnerskich?	Poniżej 2 lat	19	15,4
	2-5 lat	23	18,7
	5-10 lat	30	24,4
	10-15 lat	25	20,3
	Powyżej 15 lat	26	21,1
Ile projektów międzynarodowych koordynował/a Pan/i dotychczas jako lider całego projektu?	Żadnego	15	12,2
	1-2	38	30,9
	3-5	33	26,8
	6-10	11	8,9
	Powyżej 10	26	21,1
Ile projektów międzynarodowych koordynował/a Pan/i dotychczas jako lider jego części (np. pakietu)?	Żadnego	7	5,7
	1-2	8	22,8
	3-5	28	22,8
	6-10	18	14,6
	Powyżej 10	42	34,1

Jaka jest najczęściej liczba organizacji partnerskich w projektach międzynarodowych, które Pan/i realizuje?	2-3 4-6 7-9 10 lub więcej	6 93 16 8	4,9 75,6 13,0 6,5
Większość projektów, które realizowano to projekty:	Na mniejszą skalę, gdzie kluczowa była wymiana doświadczeń Na większą skalę, gdzie opracowywano wspólnie konkretne rezultaty	15 108	12,2 87,8

Źródło: opracowanie własne.

Metody analizy danych

Analiza statystyczna przeprowadzona została z wykorzystaniem statystyk opisowych (średnia – M, mediana – Me, odchylenie standardowe – SD, współczynnik skośności – S), miar zależności między dwiema zmiennymi (współczynnik korelacji liniowej Pearsona – r, współczynnik korelacji rang Spearmana – rho, współczynnik V-Cramera – V) oraz wybranych testów statystycznych służących do porównania wartości oczekiwanej zmiennej ilościowej lub rozkładów zmiennych w dwóch lub więcej niż dwóch populacjach. Hipoteza zerowa w tych testach zakładała, że poziom zmiennej w porównywanych populacjach jest taki sam (wartość oczekiwana zmiennej zależnej lub jej rozkład nie różni się). Różnice uznawano za statystycznie istotne, jeśli prawdopodobieństwo w teście p było niższe od poziomu istotności α. Standardowo przyjmowano poziom istotności $\alpha = 0,05$ (gdy $p < 0,05$ używano **, gdy $p < 0,1$ używano ***). Z uwagi na liczebność próby wskazywano także (oznaczając jedną *) różnice istotne na poziomie istotności 0,10. W zależności od skali pomiarowej badanego zjawiska, a w przypadku zmiennych ilościowych również – w zależności od spełnienia stawianych w danym teście statystycznym założeń, zastosowano[439]:

- przy porównaniu poziomu zmiennej ilościowej w dwóch populacjach – test t-Studenta dla prób niezależnych lub jego nieparametryczny odpowiednik – test Manna-Whitneya (gdy występowały istotne odstępstwa od rozkładu normalnego),
- przy porównaniu poziomu zmiennej ilościowej w dwóch populacjach – test F jednoczynnikowej analizy wariancji (one-way ANOVA), w sytuacji niejednorodnych wariancji – jego odporną wersję, tj. test Welcha lub Browna-Forsythe'a, zaś przy odstępstwach od rozkładu normalnego – jego nieparametryczny odpowiednik – test Kruskala-Wallisa; jeśli odrzucono hipotezę zerową, w kolejnych krokach stosowano test post hoc,

[439] J. Wiktorowicz, M. M. Grzelak, K. Grzeszkiewicz-Radulska (2020), *Analiza statystyczna z IBM SPSS Statistics*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s.81-160.

- przy porównaniu poziomu zmiennej mierzonej na skali porządkowej w dwóch populacjach – test Manna-Whitneya, zaś w więcej niż dwóch – test Kruskala-Wallisa,
- przy porównaniu poziomu zmiennej mierzonej na skali nominalnej w dwóch lub więcej niż dwóch populacjach – test niezależności chi-kwadrat lub dokładny test Fishera.

Badając zależność między zmiennymi ilościowymi stosowano zwykle współczynnik korelacji liniowej Pearsona, zaś dla zmiennych mierzonych na skali porządkowej lub przy niespełnieniu założeń pierwszej z miar dla zmiennych ilościowych – współczynnik korelacji rang Spearmana. Dla zmiennych mierzonych na skali nominalnej zastosowano współczynnik V-Cramera. Oceniając siłę związku posłużono się najczęściej zalecanym dla prób przekrojowych (jak ta zastosowana w badaniu) podejściem Cohena (1988)[440], tj. jeśli wartość współczynnika wahała się od 0,1 do 0,3 uznawano efekt za mały (słaba zależność), dla przedziału od 0,3 do 0,5 – przeciętna wielkość efektu (umiarkowanie silna zależność), zaś 0,5 i więcej wskazuje na silny efekt (silną zależność). Oceniając wielkość efektu dla testu t-Studenta stosowano statystykę d-Cohena, dla której przyjmuje się (wg tego samego źródła) wartości graniczne 0,1 (poniżej 0,1 – brak efektu), 0,4 (mały efekt), 0,7 (przeciętny efekt, powyżej 0,7 – silny).

Dokonano również oceny związku w ujęciu wielowymiarowym przy zastosowaniu modeli regresji. Przy ocenie uwarunkowań sukcesu projektu (mierzonego zero-jedynkowo, gdzie 1 oznacza „realizowano projekt zakończony sukcesem", zaś 0 – brak takiego projektu) wykorzystano regresję logistyczną. Jako zmienne objaśniające przyjęto zjawiska uwzględnione w hipotezach badawczych oraz zmienne kontrolne. Postać funkcji logistycznej jest następująca[441]:

$$P(Y = 1) = \frac{1}{1+e^{-(\beta_0+\beta_1 X_1+\cdots+\beta_k X_k)}}.$$

Logit to logarytm ilorazu prawdopodobieństwa (szansy) przyjęcia lub nieprzyjęcia wartości 1 przez zmienną *Y*. Iloraz szans (ang. *odds ratio*, oznaczany przez *OR* lub *exp(B)*) określa relatywną szansę (ryzyko) wystąpienia zdarzenia – wskazuje, ilokrotnie zmieni się prawdopodobieństwo wraz ze wzrostem X_j o jednostkę (dla ciągłych zmiennych objaśniających), bądź ilokrotnie jest wyższe bądź niższe w grupie badanej w stosunku do grupy referencyjnej (dla jakościowych zmiennych objaśniających). Iloraz szans $OR = 1$ odpowiada $\beta_j = 0$ i oznacza brak związku między zmienną objaśniającą a

[440] J. Cohen (1988), *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, s.78-95.
[441] M. Rószkiewicz (2011), *Analiza klienta*, SPSS Polska, Kraków, s.193.

szacowanym prawdopodobieństwem (wybrana zmienna nie jest czynnikiem szans/ryzyka). $OR > 1$ odpowiada $\beta_j > 0$ i oznacza, że P(y = 1) rośnie średnio *OR*-krotnie wraz ze wzrostem X_j o jednostkę lub dla grupy badanej jest średnio *OR*-krotnie wyższe niż dla grupy referencyjnej. $0 < OR < 1$ odpowiada $\beta_j < 0$ i oznacza, że prawdopodobieństwo P(y = 1) maleje średnio OR-krotnie wraz ze wzrostem X_j o jednostkę lub dla grupy badanej jest średnio *OR*-krotnie niższe niż dla grupy referencyjnej[442]. Dla ilorazów szans wyznaczono również przedziały ufności. Do oceny istotności ilorazów szans wykorzystano test Walda. Pozwala on na weryfikację hipotez postaci H_0: $OR_j = 1$ wobec H_1: $OR_j \neq 1$, uznajemy istotność czynnika, jeśli $p < 0,05$.
Jakość modelu regresji logistycznej oceniono stosując:

- test zbiorowy współczynników modelu (ang. *omnibus test of model coefficients*); w hipotezie zerowej zakłada się, że wszystkie współczynniki regresji są równe zero. Hipoteza alternatywna zawiera przypuszczenie, że w przyjętym zestawie *k* zmiennych objaśniających istnieje przynajmniej jeden czynnik powiązany z szacowanym prawdopodobieństwem wystąpienia zjawiska, zależy nam zatem na $p < 0,05$[443];
- współczynniki pseudo R^2 Nagelkerkego, tj, miarę dopasowania modelu (im bliższy 1, tym dopasowanie lepsze)[444];
- tabelę klasyfikacji, pozwalającą na określenie tzw. trafności prognostycznej; na jej podstawie można wskazać, ile % jednostek model poprawnie klasyfikuje (interesuje nas zwłaszcza procent poprawnej klasyfikacji dla y = 1)[445];
- zliczeniowy R^2, czyli procent poprawnych klasyfikacji uśredniony dla całej próby (dla y = 1 i y = 0)[446].

Ważnym elementem prowadzonych analiz była ocena własności metrycznych proponowanych narzędzi pomiaru wybranych zjawisk – postrzegania sukcesu projektu, kultury projektowej i dojrzałości projektowej reprezentowanych organizacji, kompetencji kierujących pracami projektowymi. Z uwagi na eksploracyjny charakter badania, ocena ta obejmowała ocenę rzetelności skali z wykorzystaniem współczynnika alfa-Cronbacha oraz ocenę trafności i jednorodności skali z wykorzystaniem eksploracyjnej analizy

[442] J. Wiktorowicz (2016), *Międzypokoleniowy transfer wiedzy z wydłużanie okresu aktywności zawodowej*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s.306.
[443] W. Szymczak (2010), *Podstawy statystyki dla psychologów*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s.172.
[444] M. Gruszczyński (red.) (2012), *Mikroekonometria. Modele i metody analizy danych indywidualnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s.90.
[445] W. Szymczak (2010), *Podstawy* …., op. cit, s.174.
[446] M. Gruszczyński (red.) (2012), *Mikroekonometria ...,* op. cit, s.91.

czynnikowej (ang. *exploratory factor analysis*, EFA). Współczynnik Alfa Cronbacha informuje, do jakiego stopnia pewien zbiór zmiennych opisuje jeden, ukryty w nich konstrukt. Współczynnik ten można też interpretować jako miarę spójności zbioru skal. Współczynnik ten przyjmuje wartości od 0 do 1. Na wysoką rzetelność skali wskazują wartości współczynnika większe od 0,7[447].

Eksploracyjna analiza czynnikowa obejmuje następujące etapy:

- określenie listy zmiennych, a także wielkości i charakteru próby, w oparciu o którą zostanie przeprowadzone badanie,
- zbadanie, czy EFA jest odpowiednia do realizacji założonych celów badania, w tym sprawdzenie założenia jej stosowalności,
- wybór odpowiedniej procedury wyodrębniania (ekstrakcji) czynników,
- ustalenie liczby czynników,
- wybór metody rotacji czynników, która umożliwi łatwą interpretację uzyskanych wyników.

Liczebność próby nie powinna być zbyt mała, większość autorów przywołuje pracę A.L. Comreya i H.B Lee[448], w której autorzy przyjmują, że próba powinna być nie mniejsza niż 100. W niniejszym badaniu n = 123, a więc liczebność ta nie jest zbyt duża, aczkolwiek umożliwia przeprowadzanie analizy czynnikowej. W etapie drugim sprawdzono zależności między wszystkimi zmiennymi cząstkowymi z wykorzystaniem miary Kaisera-Meyera-Olkina (KMO) i testu sferyczności Bartletta. Test Bartletta pozwala na zweryfikowanie H_0: brak korelacji między wskaźnikami, H_1: ~ H_0. Oczekuje się, że $p < 0,05$, gdyż to oznacza oszacowania macierzy korelacji za statystycznie istotne. Kolejnym etapem analizy jest ocena adekwatności danych do analizy czynnikowej wskaźnikiem Kaisera-Meyera-Olkina (KMO), co do którego oczekuje się wartości większych niż 0,5 (im bliższy 1, tym lepiej)[449]. Zasoby zmienności wspólnej szacuje się zwykle (i tak przyjęto w tej pracy) metodą głównych składowych, stanowiącą metodę estymacji, która znalazła największe uznanie matematyków[450]. Termin „metoda głównych składowych" oznacza w przypadku analizy czynnikowej jedną z technik

[447] A.R. Szromek (2010), *Współczynnik α-Cronbacha w badaniach zjawisk turystycznych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 592(14), s. 153-161.

[448] A. L. Comrey, H. B. Lee (1992), *A first course in factor analysis*, L. Erlbaum Associates, Mahwah, s.205-212.

[449] A. Field (2000), *Discovering Statistics using SPSS for Windows*, London–Thousand Oaks–New Delhi: Sage Publications, s.647-648.

[450] A. Czopek (2013), *Analiza porównawcza efektywności metod redukcji zmiennych – analiza składowych głównych i analiza czynnikowa,* Studia Ekonomiczne, Nowy Sącz, 132, s.7-23.

rachunkowych prowadzących do wyznaczenia wartości ładunków czynnikowych. W kolejnym kroku ustala się optymalną liczbę czynników, wykorzystując zwykle kryterium Kaisera, które przewiduje wybranie tych czynników, dla których własność własna jest większa od 1 (interesują nas tylko czynniki, które są odpowiedzialne za nie mniejszą część wariancji, niż oryginalne zmienne) lub kryterium Cattella, w którym wybór liczby czynników dokonywany jest na podstawie wykresu osypiska, punkt wyznaczony przez kolejną wartość własną, który jest ostatnim punktem znacznego spadku w przebiegu łamanej jest rekomendowany jako ostateczne rozwiązanie[451]. Ponieważ dla układu równań, który stanowi model analizy czynnikowej, istnieje więcej niż jedno rozwiązanie, poprzez tzw. rotacje można uzyskać inne alternatywne rozwiązania. Rotacje te mogą być ortogonalne (np. Varimax, Quartimax, Equamax), zakładające niezależność czynników, oraz ukośne (Oblimin, Promax), dopuszczające korelację pomiędzy czynnikami[452]. Na podstawie uzyskanych wartości ładunków czynnikowych można wskazać zmienne użyteczne z praktycznego punktu widzenia.

3.4.3. Operacjonalizacja zmiennych

Pomiar uwarunkowań kulturowych

Specyfika danego kraju odnosząca się do uwarunkowań kulturowych, może stanowić o podejściu do zarządzania międzynarodowym projektem. Najbardziej znanym i powszechnie używanym w badaniach z obszaru zarządzania jest opisane w rozdziale 2 podejście zaproponowane przez G. Hofstede. Początkowo wyróżnił on cztery wymiary, którymi opisywał analizowane kultury: dystans władzy (ang. *Power distance*, skrót: PDI), indywidualizm (ang. *Individualism*, skrót: IDV), unikanie niepewności (ang. *Uncertainty avoidance*, skrót: UAI) oraz męskość (ang. *Masculinity,* skrót: MAS). W późniejszych latach badanie było aktualizowane i dodano w nim dwa kolejne wymiary: orientację długoterminową (ang. *Long term orientation*, skrót: LTO) i przyzwolenie (ang. *Indulgence*, skrót: IVR)[453]. Każda z tych sześciu zmiennych może przyjmować wartości od 0 do 100. O wysokim dystansie władzy można mówić, jeśli zmienna przyjmuje wartość wyższą niż 60, a o niskim, gdy przyjmuje wartość niższą niż 40. Dla

[451] T. Panek (2009), *Statystyczne metody wielowymiarowej analizy porównawczej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s.181-182.
[452] M. Walesiak, E. Gatnar (2009), *Statystyczna analiza danych z wykorzystaniem programu R*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s.331-336.
[453] G. Hofstede (2011), *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*, Online Readings in Psychology and Culture, vol. 2(1), s.9-16.

indywidualizmu granice te to 70 i 55, dla męskości – 55 i 30, dla unikania niepewności – 85 i 65, dla orientacji długoterminowej – 67 i 48, zaś dla zaspokajania potrzeb – 60 i 30[454]. Wartości zmiennych przypisane poszczególnym reprezentowanym w niniejszym badaniu krajom, zestawiono w tabeli. 3.2. W obrębie próby 54% stanowiły osoby reprezentujące kraje o wysokim dystansie władzy, a 13% miało go na niskim poziomie. 25% badanych reprezentowało kraje o wysokim indywidualizmie, a 44% - o wysokim kolektywizmie. Jeśli chodzi o męskość, 51% badanych było z krajów o wysokiej męskości, a 8% - o wysokiej kobiecości, zaś dla unikania niepewności jest to odpowiednio 59% i 17%. 19% badanych reprezentowało kraje o silnej orientacji długoterminowej, 33% miało ją na niskim poziomie. Z kolei wysoki poziom wskaźnika przyzwolenia dotyczył 12% próby, podczas gdy niski – 41%.

Alternatywnym podejściem jest zaproponowana przez E. T. Halla klasyfikacja krajów na wysoko- i niskokontekstowe[455]. Rozróżnienie między kulturami opiera się na tym, w jaki sposób ludzie się komunikują, czy przekaz zawarty jest jedynie w słowach wypowiadanych przez uczestników tego procesu, czy również przekazywany jest przez niewerbalne aspekty komunikacji, w związku z czym odczytanie go wymaga znajomości kodów konkretnej kultury.

Zgodnie z podejściem E. T. Halla, poszczególne kultury można uszeregować w postaci kontinuum od kultur o najwyższym stopniu uzależnienia od kontekstu do tych o najmniejszym uzależnieniu od niego. Najbardziej niskokontekstowe kraje europejskie to Niemcy, Austria i kraje skandynawskie (Szwecja, Norwegia, Dania, Finlandia), a dalej Wielka Brytania, Belgia, Holandia i Luxemburg (a zatem są wśród nich dwa kraje spoza UE, które jednak mogą uczestniczyć w programie Erasmus+). Z kolei kraje najbardziej wysokokontekstowe to kraje arabskie oraz Japonia i Chiny, a spośród państw europejskich – kraje śródziemnomorskie: Włochy, Hiszpania, Portugalia, Francja, Chorwacja, Grecja, Cypr. Kraje Europy Środkowej i Wschodniej znajdują się na pograniczu obu grup i w różnych opracowaniach zaliczane są do jednej lub drugiej grupy. Przykładowo, Y.M. van Everdingen i E. Waarts[456] zaliczają państwa Europy Centralnej do wysokokontekstowych, a nacje słowiańskie – do niskokontekstowych. Z kolei World

[454] https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/
[455] E. Hall (2001), *Poza kulturą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s.108-119.
[456] zob.: Y. M. van Everdingen, E. Waarts (2003), *A multi-country study of the adoption of ERP systems*, ERIM Report Series Research In Management, ERS-2003-019-MKT; Y.M. van Everdingen, E. Waarts (2003), *The Effect of National Culture on the Adoption of Innovations*, Marketing Letters, 14(3), s.217-232.

Population Review 2023[457] zalicza do krajów wysokokontekstowych również kraje naszego regionu – Rumunię, Czechy, Bułgarię, Słowację i Słowenię. Jeśli chodzi o Polskę, w zagranicznych opracowaniach naukowych Polska rzadko jest wymieniana (autorzy odwołują się do kontinuum, podkreślając zwłaszcza państwa zajmujące skrajne pozycje). Zatem w przypadku Polski sytuacja nie jest jednoznaczna, jako że nasz kraj leży na środku skali (z wynikiem ok. 50). W dostępnych opracowaniach przyjmuje się, albo że Polsce bliżej jest do krajów niskokontekstowych[458], albo że bliżej jej do krajów wysokokontekstowych[459]. P. Hensel[460] wskazuje, że kultura polska (z wynikiem 47,9) plasuje się pomiędzy USA (42,9) a Koreą Południową (53,5), nie przypisuje przy tym Polski jednoznacznie do którejś z grup. W niniejszym badaniu przyjęto drugie z podejść, tj. zaliczono Polskę, podobnie jak pozostałe kraje regionu – poza (bliższymi Skandynawii) Litwą, Łotwa i Estonią, do wysokokontekstowych (tabela 3.2).

W niniejszym badaniu zapytano, po pierwsze, o to, w jakim kraju respondent pracował zawodowo. Narodowość/kraj pochodzenia były drugorzędne, ponieważ oceniano uwarunkowania kulturowe kraju, w którym znajduje się organizacja z ramienia której projekt był realizowany przez respondenta. Tym samym uwzględniono szerszy kontekst kulturowy, w odniesieniu do zespołu, a nie jednostkowy, osoby kierującej jego pracami. Rozkład ten jest dość silnie zróżnicowany (tabela 3.2). 15,4% badanych realizuje projekty w Polsce, 11,4% - we Włoszech, po ok. 10% - w Bułgarii i Rumunii, 7,3% - w Grecji, po 5,7% - we Francji i na Cyprze, 5% - w Hiszpanii. Pozostałe kraje UE reprezentowane są rzadziej, aczkolwiek w badaniu wzięli udział przedstawiciele dwudziestu dwóch krajów Unii Europejskiej (nie są reprezentowane: Słowenia, Malta, Luksemburg, Niderlandy i Szwecja). Dodatkowo, w badaniu udział wzięło dziesięć osób z innych krajów, których organizacje mogą być partnerami w projektach programu Erasmus+, w tym z Wielkiej Brytanii (4 osoby), Turcji (2 osoby), Norwegii (1 osoba). Terytorialnie próba realizatorów projektów programu Erasmus+ jest zatem dość silnie

[457] https://worldpopulationreview.com/country-rankings/high-context-countries

[458] zob.: E. Więcek-Janka (2017), *Biznesowa odpowiedzialność rodziny w rodzinnych przedsiębiorstwach krajów niskiego i wysokiego kontekstu kulturowego*, [w:] Klimek J., Żelazko B. (red), *Wybrane paradygmaty zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 95-109;https://growthadvisors.pl/zarzadzanie/komunikacja-w-zespole-miedzykulturowym/; https://agilepmo.pl/en/the-culture-map-how-to-navigate-the-complexities-of-cultural-differences-2/.

[459] zob.: D. Hirsch (2012), *Międzynarodowa komunikacja marketingowa – kontekst kulturowy*, Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych, 3(4), s. 303-316; P. Gulak-Lipka (2016), *Intercultural management on the basis of a sports club,* Acta Universitatis Nicolai Copernici, s.69; https://timebusinessnews.com/is-poland-a-high-context-or-low-context-culture/.

[460] P. Hensel (2009), *Zarządzanie ...,* op. cit.

zróżnicowana i obejmuje kraje o różnej kulturze. Kraje wysokokontekstowe reprezentowane są przy tym bardziej licznie (n = 98, 80% próby) niż niskokontekstowe (n = 22, 18% próby), dla 2% respondentów nie jest możliwe określenie typu kultury według E. T. Halla ponieważ wybrano tylko ogólnie odpowiedź „inny kraj".

Tabela 3.2 - Rozkład próby według krajów oraz przypisanych im poziomów wskaźników wymiarów kultury według ujęcia G. Hofstede i E. T. Halla

Kraj	Próba		Wymiary kultury wg. G. Hofstede						Kultura wg E. T. Halla
	n	%	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR	
Austria	1	0,8	11	55	79	70	60	63	NK
Belgia	1	0,8	65	75	54	94	82	57	NK
Bułgaria	12	9,8	70	30	40	85	69	16	WK
Chorwacja	3	2,4	73	33	40	80	58	33	WK
Cypr	7	5,7	75	42	115	58	59	70	WK
Czechy	4	3,3	57	58	57	74	70	29	WK
Dania	3	2,4	18	74	16	23	35	70	NK
Estonia	1	0,8	40	60	30	60	82	16	NK
Finlandia	4	3,3	33	63	26	59	38	57	NK
Francja	7	5,7	68	71	43	86	63	48	WK
Grecja	9	7,3	60	35	57	112	45	50	WK
Hiszpania	6	4,9	57	51	42	86	48	44	WK
Litwa	1	0,8	42	60	19	65	82	16	NK
Łotwa	1	0,8	44	70	9	63	69	13	NK
Niemcy	3	2,4	35	67	66	65	83	40	NK
Norwegia	1	0,8	31	69	8	50	35	55	NK
Polska	19	15,4	68	60	64	93	38	29	WK
Portugalia	3	2,4	63	27	31	104	28	33	WK
Rumunia	12	9,8	90	30	42	90	52	20	WK
Turcja	2	1,6	66	37	45	85	46	49	WK
Węgry	2	1,6	46	80	88	82	58	31	NK
Wielka Brytania	4	3,3	35	89	66	35	51	69	NK
Włochy	14	11,4	50	76	70	75	61	30	WK
Inne	3	2,4	x	x	x	x	x	x	x

PDI – dystans władzy, IDV – indywidualizm, mas – męskość, UAI – unikanie niepewności, LTO – orientacja długookresowa, IVR – przyzwolenie na przyjemności; zieloną czcionką oznaczono wyniki niskie, zaś czerwoną – wysokie. NK – kraj niskokontekstowy, WK – kraj wysokokontekstowy

Źródło: badanie własne; https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool; E. Epaminonda (2021), *Drawing a Sociocultural Profile of Cyprus by Review¬ing Some Key Findings and Discussing Change and Diversity,* The Cyprus Review, 33(2), s.21-39; https://worldpopulationreview.com/country-rankings/high-context-countries.

W większości przypadków kraj realizowania projektu i pochodzenia respondenta były zgodne. Można to było ocenić na podstawie odpowiedzi na dodatkowe pytanie: „Z jaką narodowością identyfikujesz się najbardziej?". Większość osób wskazało jedną nację, ale były też pojedyncze osoby, które wskazywały jednocześnie dwa kraje np. na Polskę i Niemcy lub Polskę i Hiszpanię lub Serbię i Węgry, ale także ogólnie na to, że czują się Europejczykami, obywatelami krajów śródziemnomorskich, Europy Południowej czy „świata" (oto jedna z wypowiedzi: *I am a good mix between southern and northern cultures. I identify with Europe and the World as a whole* [mężczyzna, 30-39 lat, Włochy]). 16,3% badanych osób czuje się przede wszystkim Polakami (a więc podobna część, jak w przypadku wskazań dla kraju realizacji projektu), a 13,8% - Włochami (przy czym 11,4%[461] realizuje projekt we Włoszech). Spora część badanych identyfikuje się jako Bułgarzy (9,8%), 8,1% - jako Rumuni (przy czym 9,8% realizuje projekt w Rumunii), 6,5% - jako Grecy, po 4,1% - jako Francuzi, Niemcy lub Hiszpanie, po 3,3% - jako Cypryjczycy (w tym głównie greccy), Czesi lub Portugalczycy, po ok. 2% - jako Duńczycy, Węgrzy, Chorwaci, Finowie lub Turkowie. Pojedyncze osoby wskazywały na inne narodowości, głównie zgodne z krajem realizacji projektów, aczkolwiek nie tylko (byli też identyfikujący się jako Kolumbijczycy, Somalijczycy, Bośniacy, Amerykanie (USA), Albańczycy, Serbowie). W przypadku 74% badanych wskazywana narodowość jest zgodna z tym, w jakim kraju pracuje respondent realizując międzynarodowe projekty, zaś w 20% - jest to inny kraj (6% osób nie wskazało konkretnego kraju).

Wszyscy badani wskazali, że w projektach międzynarodowych posługują się zwykle językiem angielskim. Natomiast poza pracą – jest to silnie zróżnicowane. Najczęściej język odpowiada krajowi realizacji projektów lub narodowości, z którą najbardziej się identyfikują badani, ale też wiele osób wskazywało na to, że używają jednocześnie kilku języków, głównie łącząc język angielski z innym/innymi (albańskim, bułgarskim/włoskim, czeskim, francuskim, fińskim, polskim, rosyjskim/serbskim, francuskim/hiszpańskim, tureckim/niemieckim), aczkolwiek łączono też język polski z hiszpańskim, niemieckim i ukraińskim, język hiszpański z włoskim, niemieckim, bułgarskim, rosyjskim, francuskim, język rosyjski z bułgarskim, serbskim itp. Blisko 10% osób posługuje się poza pracą dwoma językami, a 7% - przynajmniej trzema (w tym nawet pięcioma).

[461] O ile w opisie nie podano w nawiasie odsetka osób realizujących projekt w danym kraju, jest on zgodny z odsetkiem identyfikujących się z danym krajem.

W dalszej części pracy odniesiono się do kultury kraju, w którym realizowany jest projekt – zarówno w ujęciu E. T. Halla, jak i G. Hofstede, posługując się w tym przypadku szczegółowymi wartościami zmiennych, zaprezentowanych w tabeli 3.2, a nie upraszczającym wyróżnieniem wysokiego vs. niskiego ich poziomu (w tabeli 3.2 oznaczone czerwoną vs. zieloną czcionką).

Pomiar kultury projektowej organizacji

Dokonując pomiaru kultury projektowej organizacji zadano realizatorom projektów w ramach programu Erasmus+ następujące pytanie: „Opisz organizację, z ramienia której realizujesz międzynarodowe projekty". Badani odnosili się do jedenastu różnych charakterystyk, których lista opracowana została w oparciu o przegląd literatury przedmiotu, którego wyniki zaprezentowano w rozdziale pierwszym, ze szczególnym uwzględnieniem cech zaproponowanych przez J. M. Morrison, C.J. Brown, E.V.d.M. Smit[462] oraz Y. Du Plessis i C. Hoole[463], jako najbardziej odpowiadających projektom unijnym realizowanym w środowisku międzyorganizacyjnym. Do pomiaru kultury projektowej organizacji wykorzystano zatem skalę składającą się z 11 wskaźników, z których każdy mierzony był na 5-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało, że dany wskaźnik w bardzo małym stopniu charakteryzuje organizację respondenta, a 5 oznaczało, że w bardzo wysokim stopniu. W tabeli 3.3 zestawiono rozkłady odpowiedzi na każde z pytań wraz ze statystykami opisowymi. Zauważa się, że wszystkie aspekty definiujące kulturę projektową organizacji były wysoko oceniane w podmiotach respondentów i oceny te były dość jednorodne (odchylenie standardowe stanowi nie więcej niż 28% średniej). Oceny wysokie (4-5) dotyczyły nie mniej niż 60% badanych organizacji, a w niektórych przypadkach stanowiły nawet ok. 90% wskazań. Dotyczy to zwłaszcza kwestii: „Jest tu ukierunkowanie na wyniki" (92%, a tylko 0,8% odpowiedzi niskich), „Jest tu elastyczność i innowacyjność" (odpowiednio, 89% i 1,6%), „Jest tu delegowanie uprawnień i autonomia w zarządzaniu projektami" (odpowiednio, 88% i 0%) oraz „Panuje tu otwartość i dobra komunikacja" (odpowiednio, 85% i 2,4%). Mediana dla tych odpowiedzi sięga maksymalnej wartości tych zmiennych, tj. 5, a średnia jest wysoka – przy skali pięciostopniowej sięga od 4,37 do 4,54. Także dla pozostałych charakterystyk połowa osób oceniła kulturę projektową swojej organizacji w tych obszarach na nie mniej niż 4 (a więc nie niżej niż wysoko). Niżej niż inne aspekty

[462] J. M. Morrison, C.J. Brown, E.V.d.M. Smit (2006), *A supportive*…, op.cit., s.39–54.
[463] Y. Du Plessis, C. Hoole (2006), *An operational* …, op. cit., s.36–43.

oceniono jedynie trzy kwestie: „Jest skoncentrowana na zewnątrz", „Jest tu standaryzacja systemów i procesów zarządzania projektami" i „Umożliwia udział w szkoleniach i doskonaleniu kompetencji" – średnia od 3,81 do 3,93 (tabela 3.3).

Tabela 3.3 - Składowe kultury projektowej organizacji respondentów (statystyki opisowe)

Wyszczególnienie	Odsetek wskazań					Statystyki opisowe			
	1	2	3	4	5	M	Me	SD	S
Jest tu elastyczność i innowacyjność	0,0	1,6	9,8	35,0	53,7	4,41	5,00	0,73	-1,06
Jest tu ukierunkowanie na wyniki	0,0	0,8	7,3	29,3	62,6	4,54	5,00	0,67	-1,30
Jest tu standaryzacja systemów i procesów zarządzania projektami	1,6	8,9	23,6	35,8	30,1	3,84	4,00	1,01	-0,59
Oferuje wsparcie w zarządzaniu projektami	3,3	7,3	21,1	26,8	41,5	3,96	4,00	1,10	-0,85
Jest tu delegowanie uprawnień i autonomia w zarządzaniu projektami	0,0	0,0	12,2	33,3	54,5	4,42	5,00	0,70	-0,81
Jest skoncentrowana na zewnątrz	1,6	1,6	35,0	37,4	24,4	3,81	4,00	0,88	-0,35
Ma przejrzysty kierunek i wizję rozwoju	0,0	4,1	15,4	43,1	37,4	4,14	4,00	0,82	-0,71
Umożliwia udział w szkoleniach i doskonaleniu kompetencji	2,4	9,8	20,3	27,6	39,8	3,93	4,00	1,10	-0,75
Jest zorientowana na ludzi	0,8	1,6	16,3	34,1	47,2	4,25	4,00	0,85	-1,01
Panuje tu otwartość i dobra komunikacja	0,0	2,4	13,0	30,1	54,5	4,37	5,00	0,80	-1,05
Jest zorientowana na podejmowanie racjonalnych decyzji	0,0	4,9	15,4	34,1	45,5	4,20	4,00	0,88	-0,85

M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności

Źródło: badanie własne.

Wybrany na gruncie teorii zestaw 11 wskaźników kultury projektowej wykazuje się dobrą rzetelnością – współczynnik alfa-Cronbacha ma wartość 0,875 (większą od wymaganego progu 0,7). Oceniając trafność narzędzia zastosowano eksploracyjną analizę czynnikową. Analizowane stwierdzenia wykazują poprawne relacje – test sferyczności Bartletta jest istotny ($p < 0{,}001$***), a wskaźnik Kaisera-Mayera-Olkina (KMO) wynosi 0,819 (tabela 3.4).

Tabela 3.4 - Kultura projektowa organizacji respondentów – ocena własności metody pomiaru

	Wyszczególnienie	KPOW	KPOO
Kultura Projektowa Organizacji skoncentrowanej na Wynikach (KPOW)	Jest tu standaryzacja systemów i procesów zarządzania projektami	**0,851**	-0,066
	Oferuje wsparcie w zarządzaniu projektami	**0,778**	0,124
	Ma przejrzysty kierunek i wizję rozwoju	**0,725**	0,297
	Jest tu ukierunkowanie na wyniki	**0,595**	0,372
	Jest zorientowana na podejmowanie racjonalnych decyzji	**0,571**	0,515
Kultura Projektowa Organizacji Otwartej (KPOO)	Jest tu elastyczność i innowacyjność	0,269	**0,747**
	Jest tu delegowanie uprawnień i autonomia w zarządzaniu projektami	-0,006	**0,712**
	Panuje tu otwartość i dobra komunikacja	0,468	**0,693**
	Jest skoncentrowana na zewnątrz	0,042	**0,640**
	Jest zorientowana na ludzi	0,510	**0,614**
	Umożliwia udział w szkoleniach i doskonaleniu kompetencji	0,457	**0,559**
	% wyjaśnionej wariancji: dla danego czynnika	46,497	12,163
	skumulowany	46,497	58,659
	Współczynnik alfa Cronbacha	0,810	0,817
	Współczynnik korelacji z wynikiem ogólnym: r	0,896***	0,912***

KMO = 0,819 > 0,5; test sferyczności Bartletta: χ^2 (55) = 635,24, p < 0,001***.
r – współczynnik korelacji liniowej Pearsona, *** p < 0,001

Źródło: badanie własne.

Na podstawie kryterium Kaisera (wartość własna większa od 1) i Cattella (wykres osypiska) należy wskazać, że w badaniu tym w ramach skali kultury projektowej organizacji można wyróżnić dwa wymiary (podskale) – por. tabela 3.4:

- **Kultura Projektowa Organizacji skoncentrowanej na Wynikach (KPOW).** Wymiar ten obejmuje pięć stwierdzeń: „Jest tu standaryzacja systemów i procesów zarządzania projektami", „Oferuje wsparcie w zarządzaniu projektami", „Ma przejrzysty kierunek i wizję rozwoju", „Jest tu ukierunkowanie na wyniki", „Jest zorientowana na podejmowanie racjonalnych decyzji". Wymiar ten wyjaśnia 46,5% wariancji zmiennej latentnej, a jego stopień skorelowania z wynikiem ogólnym (KPO) jest wysoki (r = 0,896). Największe znaczenie dla pomiaru kultury projektowej organizacji w tym wymiarze ma występowanie standaryzacji systemów i procesów zarządzania projektami (ładunek czynnikowy wynosi 0,851), wysokie jest także dla dwóch kolejnych kwestii („Oferuje

wsparcie w zarządzaniu projektami" i „Ma przejrzysty kierunek i wizję rozwoju" z ładunkami czynnikowymi 0,725-0,778).

- **Kultura Projektowa Organizacji Otwartej (KPOO).** Wymiar ten obejmuje sześć stwierdzeń: „Jest tu elastyczność i innowacyjność", „Jest tu delegowanie uprawnień i autonomia w zarządzaniu projektami", „Panuje tu otwartość i dobra komunikacja", „Jest skoncentrowana na zewnątrz", „Jest zorientowana na ludzi", „Umożliwia udział w szkoleniach i doskonaleniu kompetencji". Wymiar ten wyjaśnia 12,2% wariancji zmiennej latentnej, a jego stopień skorelowania z wynikiem ogólnym (KPO) jest wysoki (r = 0,912). Największe znaczenie dla pomiaru kultury projektowej organizacji w tym wymiarze ma występowanie elastyczności i innowacyjności oraz delegowania uprawnień i autonomii w zarządzaniu projektami (ładunki czynnikowe powyżej 0,7).

Podkreślić przy tym należy, że dla każdej ze zmiennych ładunek czynnikowy nie jest niższy niż rekomendowane 0,5. Tym samym pomiar kultury projektowej organizacji może być prowadzony w oparciu o pełny zestaw jedenastu zmiennych. Rzetelność obu podskal (wymiarów) jest wysoka – współczynnik alfa-Cronbacha przekracza progowe 0,7 (wynosi, odpowiednio, 0,810 i 0,817) (tabela 3.4).

Ogólna ocena kultury projektowej organizacji (ocena sumaryczna) dokonana została w oparciu o zmienną KPO, wyznaczoną jako suma punktów dla wszystkich 11 pytań cząstkowych. Zmienna ta może przyjmować wartości z przedziału od 11 do 55, przy czym jej wyższe wartości wskazują na wyższą kulturę projektową organizacji. Zmienne KPOW i KPOO również zostały wyznaczone jako suma punktów i mogą przyjmować wartości: od 5 do 25 dla KPOW oraz od 6 do 30 dla KPOO. Rozkłady tych zmiennych charakteryzuje tabela 3.5. Ponieważ zakres zmienności każdej z tych zmiennych jest inny, aby było łatwiej porównać wyniki dodatkowo dane te zostały przeskalowane do przedziału 0-100 (rysunek 3.3), niemniej jednak w dalszej analizie wykorzystywane będą surowe (nieprzeskalowane, zgodne z tym, co prezentowane jest w tabeli 3.5) wartości wszystkich trzech zmiennych.

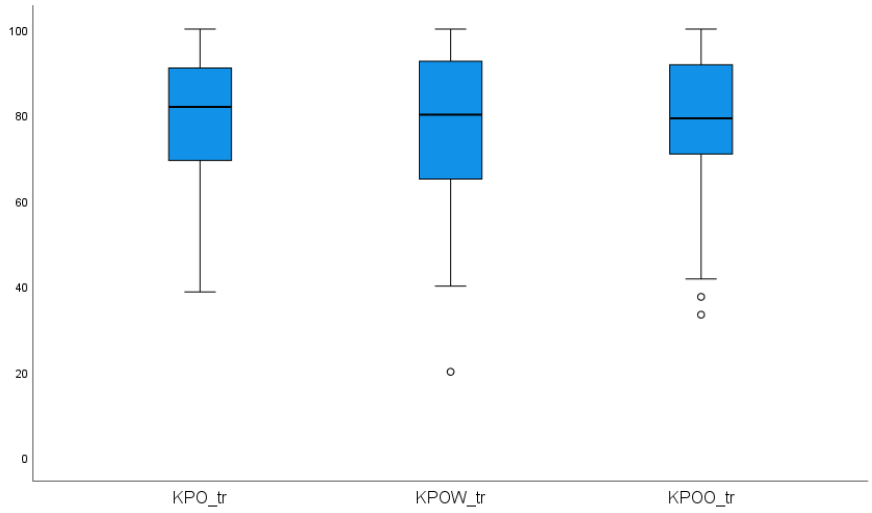
Tabela 3.5 - Kultura projektowa badanych organizacji (statystyki opisowe)

Wyszczególnienie		Zakres	Statystyki opisowe					
			Min.	Max.	M	Me	SD	S
KPO	Kultura projektowa organizacji – wynik ogólny	11÷55	28	55	45,9	47,0	6,45	-0,53
KPOW	Kultura projektowa organizacji skoncentrowanej na wynikach	5÷25	9	25	20,7	21,0	3,43	-0,69
KPOO	Kultura projektowa organizacji otwartej	6÷30	14	30	25,2	25,0	3,71	-0,66

M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności

Źródło: badanie własne.

Rysunek 3.3 - Kultura projektowa organizacji – ogółem i w poszczególnych wymiarach (dane przeskalowane do przedziału 0-100)



Źródło: badanie własne.

Kultura projektowa organizacji, które reprezentowali respondenci (ogółem) jest wysoka – średnia sięga 45,9 przy możliwym maksimum 55. Wynik ten (55) odnotowano dla dziewięciu organizacji, dla jednej trzeciej wynosił on nie mniej niż 50, a minimum to 28 (przy możliwie najniższej wartości na poziomie 11). Dane na rysunku 3.3 wskazują, że nieco wyżej oceniano kulturę organizacji otwartej. Przy skali 6-30 maksimum to 30 właśnie (wynik taki ma 12,2% badanych organizacji), a wynik nie niższy niż 25 – ponad połowa badanych (tabela 3.5). Tylko nieznacznie niższe są wyniki w drugim obszarze: przy skali 5-25 maksimum to 25 (wynik taki ma aż 15,4% badanych organizacji), a wynik nie niższy niż 20 – ma aż dwie trzecie badanych. Warto też podkreślić, że wyniki te są jednorodne i nie wykazują silnej skośności rozkładu.

Definiowanie dojrzałości projektowej organizacji

Dojrzałość projektową określono w oparciu o pięciostopniowy model dojrzałości projektowej zaproponowany przez H. Kerznera (ang. *Kerzner Project Management Maturity Model – Kerzner PMMM*)[464]. Przyjęto pięć poziomów dojrzałości projektowej organizacji realizujących projekty w ramach programów unijnych:

1. Brak dojrzałości projektowej (w zarządzaniu projektami panuje spontaniczność i brak wypracowanych procedur);
2. Niska dojrzałość projektowa (organizacja posiada podstawową wiedzę dot. zarządzania projektami i ma częściowo opisane procedury zarządzania projektami);
3. Umiarkowanie wysoka dojrzałość projektowa (organizacja ma zdefiniowane standardy zarządzania projektami);
4. Wysoka dojrzałość projektowa (zarządzanie projektami jest monitorowane przez wyznaczoną do tego jednostkę/zespół, w celu doskonalenia procesów zarządzania projektami);
5. Bardzo wysoka dojrzałość projektowa (zarządzanie projektami jest w pełni zoptymalizowane i dąży się do nieustającego doskonalenia w zakresie działalności projektowej).

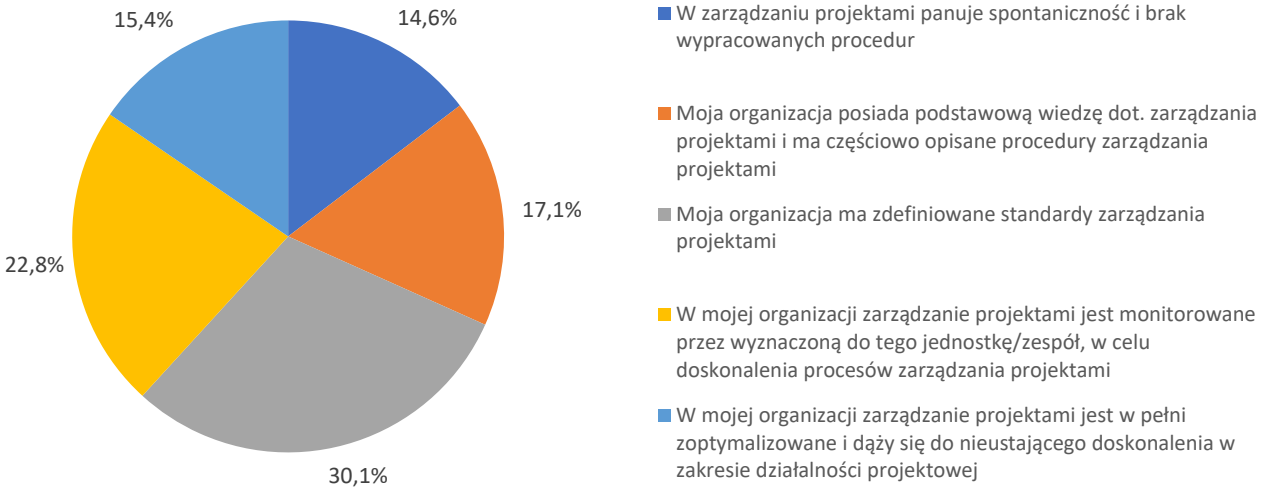
Dojrzałość projektowa organizacji mierzona była za pomocą pytania, w którym poproszono respondentów o wskazanie opisu, który w najlepszym stopniu charakteryzuje organizację, w której realizują analizowane projekty. Do wyboru były opisy charakteryzujące poszczególne poziomy:

- W zarządzaniu projektami panuje spontaniczność i brak wypracowanych procedur;
- Moja organizacja posiada podstawową wiedzę dot. zarządzania projektami i ma częściowo opisane procedury zarządzania projektami;
- Moja organizacja ma zdefiniowane standardy zarządzania projektami;
- W mojej organizacji zarządzanie projektami jest monitorowane przez wyznaczoną do tego jednostkę/zespół, w celu doskonalenia procesów zarządzania projektami;
- W mojej organizacji zarządzanie projektami jest w pełni zoptymalizowane i dąży się do nieustającego doskonalenia w zakresie działalności projektowej.

[464] H. Kerzner (2005), *Advanced project management…,* op. cit, s.239.

Każdy kolejny opis wskazywał zatem na większą dojrzałość projektową organizacji.

Rysunek 3.4 - Dojrzałość projektowa organizacji, w których program Erasmus+ był najczęstszym programem realizowanych dotąd projektów międzynarodowych*



* (n=123)

Źródło: badanie własne.

Wśród badanych 123 respondentów realizujących projekty w ramach programu Erasmus+ mniej więcej dwie na trzy organizacje, które reprezentują, mają dojrzałość projektową na przynajmniej przeciętnym poziomie, przy czym dwa najczęściej wybierane opisy to „Moja organizacja ma zdefiniowane standardy zarządzania projektami" (30,1%) oraz „W mojej organizacji zarządzanie projektami jest monitorowane przez wyznaczoną do tego jednostkę/zespół" (22,8%). Pełną optymalizację procesów zarządzania deklarowano tylko w 15,4% badanych organizacji. Podobny udział stanowią organizacje, w których w ogóle nie ma żadnych procedur i zarządzanie projektami ma charakter „spontaniczny" (14,6%) – rysunek 3.4.

Pomiar kompetencji realizatorów międzynarodowych projektów partnerskich

Istotną determinantą zarządzania projektami, jak potwierdzają wyniki przeglądu literatury uwzględnione w rozdziale 1, są kompetencje kadry zaangażowanej w realizację projektów. W niniejszym badaniu również uwzględniono ten aspekt, zadając pytanie: „Jaką osobą jesteś? Proszę ocenić poniższe umiejętności i kompetencje. W skali od 1 do 5 zaznacz, w jakim stopniu zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami, gdzie 1 oznacza 'całkowicie się nie zgadzam', a 5 oznacza 'w pełni się zgadzam'". Kompetencje mierzono przy pomocy 14 stwierdzeń (tabela 3.6).

Tabela 3.6 - Składowe kompetencji związanych z realizacją międzynarodowych projektów partnerskich (statystyki opisowe)

Wyszczególnienie	Odsetek wskazań					Statystyki opisowe			
	1	2	3	4	5	M	Me	SD	S
Lubię wyznaczać sobie osobiste cele, by sprawdzać i dostosować postępy oraz uporać się z codzienną pracą w sposób systematyczny	0,0	3,3	9,8	43,1	43,9	4,28	4,00	0,77	-0,96
Zawsze działam zgodnie z własnymi moralnymi i etycznymi wartościami i zasadami	0,0	0,0	1,6	35,0	63,4	4,62	5,00	0,52	-0,84
Zawsze działam, zgodnie z oczekiwaniami i/lub przewidywalnym zachowaniem	0,8	8,1	26,8	40,7	23,6	3,78	4,00	0,93	-0,42
Zawsze udaje mi się zbudować środowisko projektowe oparte na zaufaniu, w którym inni czują się bezpiecznie i pewnie	0,0	0,0	5,7	31,7	62,6	4,57	5,00	0,60	-1,07
Efektywnie porozumiewam się w różnych sytuacjach, z różnymi odbiorcami i w różnorodnych grupach kulturowych	0,0	0,8	4,9	37,4	56,9	4,50	5,00	0,63	-1,10
Potrafię budować i utrzymywać dobre relacje osobiste w zespole	0,0	0,8	4,9	36,6	57,7	4,51	5,00	0,63	-1,14
Z łatwością przychodzi mi angażowanie innych do realizacji wizji, celów i zadań	0,0	2,4	10,6	43,1	43,9	4,28	4,00	0,75	-0,88
Lubię przewodzić swojemu zespołowi	0,8	4,1	14,6	39,0	41,5	4,16	4,00	0,88	-0,98
Często jestem przez innych postrzegany jako lider	0,8	4,1	23,6	35,8	35,8	4,02	4,00	0,91	-0,62
Lubię pracować wspólnie z innymi nad realizacją konkretnych celów	0,0	1,6	9,8	39,8	48,8	4,36	4,00	0,73	-0,93
Zawsze udaje mi się rozwiązać konflikty i kryzysy pojawiające się w zespole	0,0	3,3	18,7	43,9	34,1	4,09	4,00	0,81	-0,54
Lubię myśleć i działać w oryginalny i pomysłowy sposób	0,0	1,6	11,4	34,1	52,8	4,38	5,00	0,75	-1,00
Jestem dobrym negocjatorem	0,0	1,6	26,8	47,2	24,4	3,94	4,00	0,76	-0,13
W pracy projektowej zawsze koncentruję się na zaplanowanych wynikach	0,0	0,0	2,4	31,7	65,9	4,63	5,00	0,53	-1,05

M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności

Źródło: badanie własne.

Wszystkie analizowane kompetencje oceniane były wysoko – oceny 4 lub 5 wskazało nie mniej niż 64% badanych, a dla dwóch kwestii: „W pracy projektowej zawsze koncentruję się na zaplanowanych wynikach" i „Zawsze działam zgodnie z własnymi moralnymi i etycznymi wartościami i zasadami" – nawet ok. 98%, a mniej więcej dwie trzecie osób udzieliło odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam" (podobnie wysoki odsetek odpowiedzi najwyższych dotyczy sformułowania „Zawsze udaje mi się zbudować środowisko projektowe oparte na zaufaniu, w którym inni czują się bezpiecznie i pewnie"). Średnia ocena dla tych trzech stwierdzeń wyniosła ok. 4,6. Udział odpowiedzi negatywnych jest generalnie niski (nie przekracza 10%), najniżej oceniono kompetencje: „Zawsze działam, zgodnie z oczekiwaniami i/lub przewidywalnym zachowaniem" (M = 3,78), „Jestem dobrym negocjatorem" (M = 3,94), „Często jestem przez innych

postrzegany jako lider" (M = 4,02) i „Zawsze udaje mi się rozwiązać konflikty i kryzysy pojawiające się w zespole" (M = 4,09).

Przyjęty zestaw wskaźników pozwolił na rzetelny pomiar kompetencji – współczynnik alfa Cronbacha wynosi 0,864. Wysoka wartość KMO = 0,847, jak i istotny test Bartletta ($p < 0,001$***) również potwierdzają odpowiedni stopień powiązania wskaźników kompetencji (tabela 3.7). Eksploracyjna analiza czynnikowa została przeprowadzona z wykorzystaniem metody głównych składowych do estymacji parametrów modelu czynnikowego oraz kryterium Kaisera i Cattella na etapie ustalenia liczby czynników. Celem wyodrębnienia czynników zastosowano rotację ukośną Promax (kappa = 4). Stopień skorelowania pierwszego i drugiego czynnika był bowiem wysoki (współczynnik korelacji wynosi 0,590).

W ramach kompetencji analizowanych w tym badaniu wyodrębniono trzy subskale, które łącznie wyjaśniają 59,6% wariancji zmiennej latentnej (tabela 3.7):

- Pierwszy wymiar kompetencji, który określono jako **Komunikacja i budowanie relacji (KBR)** wyjaśnia 39,4% wariancji zmiennej latentnej i obejmuje pięć kompetencji: „Potrafię budować i utrzymywać dobre relacje osobiste w zespole", „Efektywnie porozumiewam się w różnych sytuacjach, z różnymi odbiorcami i w różnorodnych grupach kulturowych", „Zawsze udaje mi się zbudować środowisko projektowe oparte na zaufaniu, w którym inni czują się bezpiecznie i pewnie", „Z łatwością przychodzi mi angażowanie innych do realizacji wizji, celów i zadań", „Zawsze udaje mi się rozwiązać konflikty i kryzysy pojawiające się w zespole". Dwie pierwsze kompetencje mają bardzo wysokie ładunki czynnikowe (powyżej 0,9), wskazujące na ich bardzo duże znaczenie dla wyjaśnienia tego czynnika (niemniej jednak dla każdego wskaźnika ładunek czynnikowy przekracza 0,5).
- Drugi wymiar – **Przywództwo (PRZ)** – wyjaśnia 11,4% wariancji zmiennej latentnej. Obejmuje pięć kompetencji: „Lubię przewodzić swojemu zespołowi", „Często jestem przez innych postrzegany jako lider", „Lubię pracować wspólnie z innymi nad realizacją konkretnych celów", „Lubię myśleć i działać w oryginalny i pomysłowy sposób", „Jestem dobrym negocjatorem". Pierwszy wskaźnik ma bardzo wysoki ładunek czynnikowy (0,903), ale również dwa kolejne stwierdzenia mają ładunku ok. 0,8. Jedynie ostatnie stwierdzenie ma niższy ładunek czynnikowy, niemniej jednak i

w tym przypadku jest on większy niż 0,4 (co wprawdzie nie przekracza granicy 0,5, ale jest dopuszczalne w przypadku badania eksploracyjnego[465]).

- Ostatnia subskala, którą określono jako **Planowanie (PLA),** wyjaśnia 8,8% zmienności zmiennej latentnej. Obejmuje cztery kompetencje: „Zawsze działam, zgodnie z oczekiwaniami i/lub przewidywalnym zachowaniem", „Lubię wyznaczać sobie osobiste cele, by sprawdzać i dostosować postępy oraz uporać się z codzienną pracą w sposób systematyczny", „W pracy projektowej zawsze koncentruję się na zaplanowanych wynikach", „Zawsze działam zgodnie z własnymi moralnymi i etycznymi wartościami i zasadami". Pierwsze trzy wskaźniki mają ładunki czynnikowe powyżej 0,5, a ostatni – jest powyżej 0,4. Tym samym ocena kompetencji dokonywana była z wykorzystaniem pełnego zestawu zmiennych – wskaźników.

Tabela 3.7 - Kompetencje związane z realizacją międzynarodowych projektów partnerskich, ocena własności sposobu pomiaru

Wyszczególnienie		KBR	PRZ	PLA
Komunikacja i budowanie relacji (KBR)	Potrafię budować i utrzymywać dobre relacje osobiste w zespole	**0,929**	-0,115	0,014
	Efektywnie porozumiewam się w różnych sytuacjach, z różnymi odbiorcami i w różnorodnych grupach kulturowych	**0,904**	-0,090	-0,076
	Zawsze udaje mi się zbudować środowisko projektowe oparte na zaufaniu, w którym inni czują się bezpiecznie i pewnie	**0,716**	-0,067	0,165
	Z łatwością przychodzi mi angażowanie innych do realizacji wizji, celów i zadań	**0,709**	0,180	-0,044
	Zawsze udaje mi się rozwiązać konflikty i kryzysy pojawiające się w zespole	**0,517**	0,384	-0,039
Przywództwo (PRZ)	Lubię przewodzić swojemu zespołowi	-0,157	**0,903**	-0,038
	Często jestem przez innych postrzegany jako lider	0,052	**0,804**	-0,138
	Lubię pracować wspólnie z innymi nad realizacją konkretnych celów	0,120	**0,771**	-0,114
	Lubię myśleć i działać w oryginalny i pomysłowy sposób	-0,092	**0,692**	0,240
	Jestem dobrym negocjatorem	0,325	**0,409**	0,159
Planowanie (PLA)	Zawsze działam, zgodnie z oczekiwaniami i/lub przewidywalnym zachowaniem	0,006	-0,222	**0,854**
	Lubię wyznaczać sobie osobiste cele, by sprawdzać i dostosować postępy oraz uporać się z codzienną pracą w sposób systematyczny	0,056	-0,068	**0,723**
	W pracy projektowej zawsze koncentruję się na zaplanowanych wynikach	-0,041	0,338	**0,509**
	Zawsze działam zgodnie z własnymi moralnymi i etycznymi wartościami i zasadami	-0,012	0,297	**0,447**
% wyjaśnionej wariancji: dla danego czynnika		39,377	11,452	8,811
skumulowany		39,377	50,829	59,640
Współczynnik alfa Cronbacha		0,850	0,819	0,601
Współczynnik korelacji z wynikiem ogólnym: r		0,732***	0,707***	0,565***

[465] J. Stevens (1992), *Applied multivariate statistics for the social sciences*, L.Erlbaum Associates, Hillsdale.

KMO = 0,874 > 0,5; test sferyczności Bartletta: χ^2 (91) = 714,85, p < 0,001***. Rotacja osiągnęła zbieżność w 7 iteracjach. r – współczynnik korelacji liniowej Pearsona, *** p < 0,001

Źródło: badanie własne.

Ogólny wynik na skali kompetencji (zmienna KOMP) wyznaczony został jako suma punktów dla czternastu stwierdzeń, mógł zatem przyjmować wartości z przedziału od 14 do 70. Wynik ogólny na subskali Komunikacja i budowanie relacji, podobnie jak dla subskali Przywództwo, również został wyznaczony jako suma punktów – dla pięciu stwierdzeń, a zatem zmienne KPR i PRZ mogły przyjmować wartości od 5 do 25. Wynik ogólny na subskali Planowanie, wyznaczony jako suma punktów dla czterech stwierdzeń, daje zmienną PLA, która mogła przyjmować wartości od 4 do 20. Wyższy wynik na danej skali wskazuje na wyższy poziom kompetencji.

Ogólnie rzecz biorąc kompetencje respondentów związane z realizacją projektów międzynarodowych były na dość wysokim poziomie (tabela 3.8) – średnia i mediana sięgają ok. 56, przy niskim stopniu zróżnicowania (SD = 5,71). Co czwarta osoba osiągnęła wynik powyżej 60, aczkolwiek nikt nie osiągnął max = 70, choć z drugiej strony przy minimum rzędu 14, badani nie mają oceny niższej niż 40.

Tabela 3.8 - Kompetencje respondentów związane z realizacją międzynarodowych projektów: ocena sumaryczna (statystyki opisowe)

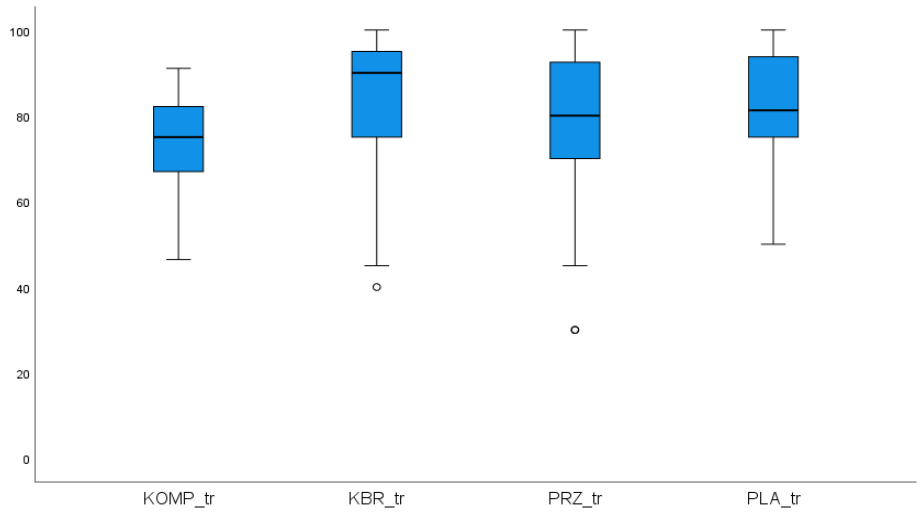
Wyszczególnienie		Zakres	Statystyki opisowe					
			Min.	Max.	M	Me	SD	S
KOMP	Kompetencje – wynik ogólny	14÷70	40	65	55,85	56,00	5,71	-0,31
KBR	Komunikacja i budowanie relacji	5÷25	13	25	21,96	23,00	2,73	-0,83
PRZ	Przywództwo	5÷25	11	25	20,86	21,00	3,09	-0,73
PLA	Planowanie	4÷20	12	20	17,31	17,00	1,90	-0,25

M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności
Źródło: badanie własne.

Komunikację i budowanie relacji oceniono średnio na ok. 22 (przy medianie 23 i bardzo niskiej zmienności – SD = 2,7). Tylko ok. 10% badanych uzyskało wynik poniżej 19, a blisko trzy czwarte – powyżej 20 (tabela 3.8). Jak widać na rysunku 3.5, na którym przedstawiono zmienne przeskalowane do przedziału [0; 100], w tym zakresie kompetencje były najwyższe. Niżej (przy podobnym poziomie) oceniane zostały kompetencje Przywództwo i Planowanie, choć i w tym przypadku wyniki są wysokie.

Przy zakresie skali 4-20, 95% osób ma wynik nie niższy niż 15, a średnia i mediana to ok. 17 (SD=1,9).

Rysunek 3.5 - Kompetencje w realizowaniu projektów międzynarodowych, ogółem i w poszczególnych wymiarach (dane przeskalowane do przedziału 0-100)



Źródło: badanie własne.

Kompetencje respondentów związane z przywództwem były również na dość wysokim poziomie – ok. 90% osób uzyskało wynik nie niższy niż 17 (przy max = 25), a ponad połowa – wyższy niż 20. Średnia i mediana sięgała 21 (SD = 3,1) – tabela 3.8.

Definiowanie sukcesu projektu

Istotnym zagadnieniem jest sukces projektu. W badaniu zadano pytanie o to, co decyduje o sukcesie międzynarodowego projektu partnerskiego realizowanego w środowisku wirtualnym. Pytanie to miało na celu uzyskanie opinii na temat sposobu definiowania sukcesu takich projektów (ogółem, niekoniecznie w odniesieniu do własnych dotychczasowych doświadczeń). Pytanie brzmiało: „Kiedy można powiedzieć, że międzynarodowy projekt realizowany, w dużej mierze wirtualnie, przez wiele organizacji jest sukcesem? Zaznacz, w jakim stopniu zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami, używając skali 1-5, gdzie 1 oznaczało "całkowicie się nie zgadzam", a 5 oznaczało "całkowicie się zgadzam". Możesz też dodać inne pomysły”. W oparciu o wyniki przeglądu literatury przedmiotu (por. rozdział drugi), oraz wstępne badanie

jakościowe[466], zaproponowano dziewięć wskaźników sukcesu projektu. Rozkłady odpowiedzi wraz ze statystykami opisowymi zestawiono w tabeli 3.9.

Tabela 3.9 - Definiowanie sukcesu międzynarodowego projektu partnerskiego (statystyki opisowe)

Wyszczególnienie	Odsetek					Statystyki opisowe			
	1	2	3	4	5	M	Me	SD	S
Projekt jest realizowany na czas (bez opóźnień)	1,6	0,8	13,0	30,9	53,7	4,34	5,00	0,86	-1,44
Projekt został zrealizowany w ramach zaplanowanego budżetu	0,8	0,0	8,1	33,3	57,7	4,47	5,00	0,72	-1,53
Wszystkie zaplanowane rezultaty zostały osiągnięte	0,0	0,0	1,6	15,4	82,9	4,81	5,00	0,43	-2,23
Jakość rezultatów w partnerstwie jest wysoka	0,0	0,0	0,8	17,9	81,3	4,8	5,00	0,42	-1,90
Rezultaty końcowe są implementowane – wykorzystywane przez organizacje partnerskie lub poza nimi	0,0	0,0	3,3	19,5	77,2	4,74	5,00	0,51	-1,83
Interesariusze, np. użytkownicy końcowi, są zadowoleni z rezultatów	0,0	0,0	4,9	24,4	70,7	4,66	5,00	0,57	-1,46
Raport końcowy został zaakceptowany	0,0	0,8	3,3	19,5	76,4	4,72	5,00	0,57	-2,16
Projekt był dobrze zarządzany	0,0	0,0	6,5	30,9	62,6	4,56	5,00	0,62	-1,09
Partnerzy stanowili zgrany zespół	0,0	0,0	8,1	30,1	61,8	4,54	5,00	0,64	-1,08

M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności

Źródło: badanie własne.

Podsumowując odpowiedzi badanych zauważono, że silnie utożsamiali oni sukces projektu z niemal wszystkimi analizowanymi aspektami (tabela 3.9). Mediana dla wszystkich z nich sięga wartości maksymalnej (5). Średnia z kolei waha się od 4,34 („projekt jest realizowany na czas, bez opóźnień") do 4,80-4,81 („jakość rezultatów w partnerstwie jest wysoka" oraz „wszystkie zaplanowane rezultaty zostały osiągnięte"). Wyniki te są dość jednorodne – odchylenie standardowe waha się od 0,42 do 0,86, stanowiąc 9-20% średniej. Silna jest skośność rozkładu wszystkich tych odpowiedzi – jest ona lewostronna, większość odpowiedzi koncentrowała się w dwóch najwyższych wariantach. Odsetek odpowiedzi 4-5 wynosił od 85% („projekt jest realizowany na czas") do nawet 98-99% (jakość rezultatów w partnerstwie jest wysoka" oraz „wszystkie zaplanowane rezultaty zostały osiągnięte"), a odpowiedzi „zdecydowanie tak" (5)

[466] Badanie to obejmowało wywiady indywidualne z celowo dobranymi kierownikami partnerskich projektów międzynarodowych i/lub kierowników pakietów pracy w takich projektach, stanowiących pozytywne wzorce do naśladowania (*tzw. role models*) w zarządzaniu międzynarodowymi partnerstwami, a także z przedstawicielami Narodowej Agencji Programu Erasmus+, pełniącej rolę jednostki nadzorującej realizację programu Erasmus+ oraz innych programów unijnych w Polsce, jak również wyniki obserwacji uczestniczącej.

stanowiły 54-63% (poza realizacją projektu na czas do grupy tej należały kwestie dotyczące zaplanowanego budżetu, dobrego zarządzania projektem i tego, że partnerzy stanowili zgrany zespół) – szczegóły przedstawiono w tabeli 3.9.

Proponowane dziewięć wskaźników sukcesu projektów pozwoliło na rzetelny pomiar – współczynnik alfa Cronbacha wynosi 0,802, co potwierdza, że przyjęty zestaw zmiennych definiował to samo zjawisko. To, że stwierdzenia te wykazują poprawne relacje potwierdza też test sferyczności Bartletta ($p < 0{,}001$***) i KMO = 0,764 (większe od 0,5). Niemniej jednak, biorąc pod uwagę znaczenie tych stwierdzeń, trudno byłoby mówić o sumarycznej ocenie sposobu definiowania sukcesu projektu na tej podstawie. Eksploracyjna analiza czynnikowa, z wykorzystaniem metody głównych składowych do estymacji parametrów modelu czynnikowego, kryterium Kaisera i Cattella na etapie ustalenia liczby czynników oraz rotacji ortogonalnej Varimax, wskazały, że skala te nie była jednorodna – obejmuje trzy wymiary (tabela 3.10).

Tabela 3.10 - Definiowanie sukcesu międzynarodowego projektu partnerskiego – ocena własności metody pomiaru

Wyszczególnienie		SR	SO	SZZ
Sukces w oparciu o Rezultaty (SR)	Rezultaty końcowe są implementowane – wykorzystywane przez organizacje partnerskie lub poza nimi	**0,874**	0,010	0,110
	Jakość rezultatów w partnerstwie jest wysoka	**0,869**	0,072	0,149
	Interesariusze, np. użytkownicy końcowi, są zadowoleni z rezultatów	**0,770**	0,114	0,231
	Wszystkie zaplanowane rezultaty zostały osiągnięte	**0,564**	0,377	0,153
Sukces w oparciu o Ograniczenia (SO)	Projekt został zrealizowany w ramach zaplanowanego budżetu	0,004	**0,890**	0,074
	Projekt jest realizowany na czas (bez opóźnień)	0,103	**0,844**	0,112
	Raport końcowy został zaakceptowany	0,187	**0,762**	0,104
Sukces w oparciu o Zarządzanie Zespołem (SZZ)	Partnerzy stanowili zgrany zespół	0,224	0,097	**0,897**
	Projekt był dobrze zarządzany	0,200	0,163	**0,890**
% wyjaśnionej wariancji: dla danego czynnika		40,850	19,621	12,973
skumulowany		40,850	60,471	73,145
Współczynnik alfa Cronbacha		0,810	0,798	0,839
Współczynnik korelacji z wynikiem ogólnym: r		0,764***	0,765***	0,691***

KMO = 0,764 > 0,5; test sferyczności Bartletta: χ^2 (36) = 454,42, *** $p < 0{,}001$, ** $p < 0{,}05$.
r – współczynnik korelacji liniowej Pearsona, ** $p < 0{,}001$

Źródło: badanie własne.

Definicje te zebrano w trzy podgrupy:

- **Sukces w oparciu o rezultaty (SR).** Wymiar ten obejmuje cztery stwierdzenia: „Rezultaty końcowe są implementowane – wykorzystywane przez organizacje partnerskie lub poza nimi", „Jakość rezultatów w partnerstwie jest wysoka", „Interesariusze, np. użytkownicy końcowi, są zadowoleni z rezultatów", „Wszystkie zaplanowane rezultaty zostały osiągnięte". Wymiar ten wyjaśnia 40,9% wariancji zmiennej latentnej, a jego stopień skorelowania z wynikiem ogólnym jest wysoki (r = 0,764***). Największe znaczenie dla pomiaru sukcesu projektu w tym wymiarze ma to, że rezultaty końcowe są implementowane, a ich jakość jest wysoka (ładunki czynnikowe wynoszą ok. 0,87), aczkolwiek zadowolenie użytkowników z rezultatów też ma duże znaczenie.
- **Sukces w oparciu o ograniczenia (SO)** (czas, budżet, zakres). Wymiar ten obejmuje trzy stwierdzenia: „Projekt został zrealizowany w ramach zaplanowanego budżetu", „Projekt jest realizowany na czas", „Raport końcowy został zaakceptowany". Wymiar ten wyjaśnia 19,6% wariancji zmiennej latentnej, a jego stopień skorelowania z wynikiem ogólnym również jest wysoki (r = 0,798***). Największe znaczenie dla pomiaru sukcesu projektu w tym wymiarze ma trzymanie się zaplanowanego budżetu, aczkolwiek również pozostałe kwestie są istotne (ładunki czynnikowe wynoszą 0,76 i 0,84).
- **Sukces w oparciu o zarządzanie zespołem (SZZ).** Wymiar ten obejmuje dwa stwierdzenia: „Partnerzy stanowili zgrany zespół", „Projekt był dobrze zarządzany" i wyjaśnia 13% wariancji zmiennej latentnej, a jego stopień skorelowania z wynikiem ogólnym jest też wysoki (r = 0,691***). Oba elementy mają duże znaczenie dla pomiaru sukcesu projektu w tym ujęciu (ładunki czynnikowe są bliskie 0,9).

W oparciu o ustalone zestawy zmiennych, sumarycznie (jako sumę punktów) oceniono stopień identyfikacji realizatorów projektu z definicjami z danej grupy. Zmienna SR może przyjmować wartości z przedziału od 4 do 20, zmienna SO – od 3 do 15, zaś SZZ – od 2 do 10, przy czym im wyższa ich wartość, tym silniej dane aspekty są utożsamiane z sukcesem projektu. Szczegółowe zestawienia dotyczące rozkładów wyznaczonych zmiennych sumarycznych zostały uwzględnione w rozdziale piątym, w którym scharakteryzowano szczegółowo zagadnienia dotyczące sukcesu projektu, w tym jego uwarunkowań.

3.5. Metodyka badań jakościowych

Badania jakościowe przeprowadzone zostały z wykorzystaniem metody obserwacji uczestniczącej (ang. *participant observation*) oraz wywiadu bezpośredniego swobodnego (ang. *IDI - in-depth interview*).

Obserwacja uczestnicząca dotyczyła dziewięciu międzynarodowych partnerstw realizujących projekty w ramach programu Erasmus+ z ramienia organizacji, we współpracy z którą realizowany jest ten doktorat wdrożeniowy. W każdym przypadku partnerstwo składało się z co najmniej 5 organizacji, z minimum 3 krajów. Początkowa faza obserwacji była wstępnym etapem badań właściwych i miała charakter rozpoznawczy. Obserwacja była kontynuowana przez cały cykl badawczo-wdrożeniowy. Jej celem było poznanie w sposób bezpośredni specyfiki współpracy międzynarodowego partnerstwa, a także zebranie dodatkowych informacji pomocnych przy interpretowaniu wyników otrzymanych za pomocą pozostałych metod badawczych. Z uwagi na panującą w Europie pandemię COVID-19 obserwacja uczestnicząca prowadzona była początkowo jedynie w wymiarze wirtualnej współpracy zespołów projektowych. Rozszerzenie obserwacji na spotkania stacjonarne możliwy był w momencie ustabilizowania się sytuacji pandemicznej w Europie, a tym samym powrotem możliwości podróżowania i organizowania międzynarodowych wydarzeń. Od drugiej połowy 2021 r. międzynarodowe partnerstwa projektowe coraz częściej podejmowały decyzję o zorganizowaniu spotkania partnerów w przestrzeni realnej. Podmiot, w którym realizowany był ten doktorat wdrożeniowy, zdecydował się wówczas na powrót do mobilności w ramach prowadzonych przez niego międzynarodowych projektów. Spotkania stacjonarne umożliwiły rozszerzenie badania o obserwację uczestniczącą funkcjonowania partnerstw również poza środowiskiem wirtualnym. Wykaz projektów i spotkań stacjonarnych objętych obserwacją przedstawiono w tabeli 3.11.

Tabela 3.11 - Wykaz międzynarodowych partnerstw projektowych będących przedmiotem obserwacji uczestniczącej i terminów zrealizowanych spotkań partnerów

Tytuł /akronim projektu	*Data spotkania*	*Miejsce spotkania*
Second Generation of European Migrants / 2GEM	08-09.06.2021	Sofia, Bułgaria
	06-07.12.2022	Helsinki, Finlandia
F2F2D and back – How to effectively transfer F2F language courses to online/distance form in a short time / F2F2D	16-17.09.2021	Palermo, Włochy
	08-09.11.2022	Furth, Niemcy
Development of innovative approach for training for university professors to work in the modern diverse and intercultural environment / UNICULTURE	09-10.12.2021	Braszów, Rumunia

Digital and Sustainable Service Innovation for the Cultural and Creative Sectors / SDC	28.04.2022	Shaffield, UK
	16-17.05.2023	Łódź, Polska
Highlighting the Potential of English Language Learning for Global Education Purposes/ HI-GLOBE	16.05.2022	Sofia, Bułgaria
FakeNews&Elders: Elders in the Times of Fake News and Information Overload / FAKENEWS	06-07.06.2022	Walencja, Hiszpania
	13-14.12.2022	Paryż, Francja
	25-26.09.2023	Cagliari, Włochy
	14-15.02.2024	Ateny, Grecja
Strengthening the Employability of Young Refugee and Migrant NEETs / Newcomers@Work	28.02-01.03.2023	Lizbona, Portugalia
	19-20.02.2024	Gdańsk, Polska
Civic engagement of cultural and historical heritage in urban and sub-urban environment – EU context, perspectives & good practices/ CULTHERA	16-17.02.2023	Funchal, Portugalia
	19-20.06.2023	Łódź, Polska
	06-07.11.2023	Ankona, Włochy
Ceramic Artworks to Raise Esteem and Employability / C.A.R.E.	06.06.2023	Wexford, Irlandia
	23-27.10.2023	Łódź, Polska

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzono również wywiady indywidualne z:

- dwoma przedstawicielami Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE), która jest instytucją z ponad 25 letnim doświadczeniem w nadzorowaniu międzynarodowych projektów partnerskich i inicjatyw Europejskich w Polsce. Przeprowadzony wywiad miał charakter eksploracyjny. Jako instytucja monitorująca realizację zakontraktowanych przez międzynarodowe partnerstwa projektów, FRSE dostarczyła informacje uzupełniające analizę literatury i ukierunkowujące dalsze prace badawcze na etapie tworzenia kwestionariusza.
- pięcioosobową kadrą zespołu realizującego międzynarodowe projekty z ramienia organizacji wdrożeniowej. Na tej podstawie zidentyfikowano trudności we współpracy w środowisku międzynarodowego partnerstwa, odnoszące się do aspektów zarządczych (w tym komunikacyjnych) oraz związanych z narzędziami wspierającymi współpracę w środowisku wirtualnym. Omówiono czynnik wielokulturowości i wyzwań z nią związanych w codziennej pracy projektowej, a także zebrane zostały dobre praktyki usprawniające zarządzanie wirtualnymi partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym.
- trzema kierownikami partnerskich projektów międzynarodowych i/lub kierownikami pakietów pracy, stanowiącymi pozytywne wzorce do naśladowania (tzw. *role models*) w zarządzaniu międzynarodowymi partnerstwami projektowymi. Wywiady zostały przeprowadzone podczas spotkań projektowych,

które odbyły się w Sofii (Bułgaria) oraz w Palermo (Włochy). W rezultacie wzbogaciło to pulę zebranych dotąd dobrych praktyk i potwierdziło zidentyfikowane obszary zagadnień istotnych w zarządzaniu międzynarodowymi partnerstwami, realizującymi projekty w zespołach zróżnicowanych kulturowo, organizacyjnie i indywidualnie.

W rozdziale czwartym zaprezentowano wyniki obserwacji uczestniczącej natomiast w rozdziale piątym informacje uzyskane podczas wywiadów z role models.

Rozdział 4

Wybrane aspekty zarządzania międzynarodowymi projektami partnerskimi w świetle badań własnych

4.1. Międzyorganizacyjność

Istota międzynarodowych projektów partnerskich wskazuje na ich dwa kluczowe wyróżniki – międzyorganizacyjność i wielokulturowość. Z uwagi na znaczenie tych aspektów dla zarządzania projektami, ich analiza została nieco bardziej pogłębiona, niż pozostałych kwestii. Omawiając komunikację w projekcie, relacje między członkami zespołu projektowego, zarządzanie zasobami ludzkimi, czy zarządzanie wiedzą, zaprezentowano tylko rozkłady odpowiedzi. W odniesieniu do postrzegania międzyorganizacyjności i wielokulturowości przeprowadzono bardziej szczegółową analizę uwzględniając również kulturę projektową i dojrzałość projektową organizacji.

Oceniając międzyorganizacyjność w pierwszej kolejności poproszono o odpowiedź na pytanie, czy obecność w wirtualnym, międzynarodowym zespole projektowym osób reprezentujących różne organizacje wiąże się z określonymi sytuacjami, zestawionymi w tabeli 4.1. Kryteria dostępu przyjęte w badaniu sprawiają, że w badaniu kwestionariuszowym udział wzięły jedynie osoby mające osobiste doświadczenia z realizacją partnerskich projektów międzynarodowych, które wykorzystują bądź wykorzystywały wirtualne formy współpracy. Ich opinie na temat tego, z czym wiąże się realizowanie takich projektów wskazują, że identyfikują je dość silnie z niemal wszystkimi analizowanymi kwestiami, najbardziej zaś – z tym, że stanowi szansę na własny rozwój poprzez uczenie się od innych – 80% badanych zdecydowanie to potwierdziło, a tylko 1 osoba nie zgodziła się z tym (tabela 4.1). Średnia ocena jest tu najwyższa na tle pozostałych kwestii: M = 4,74 (SD = 0,60), a mediana sięga maksimum skali (5).

Tabela 4.1 - Opinie dotyczące obecności w wirtualnym, międzynarodowym zespole projektowym osób reprezentujących różne organizacje

Wyszczególnienie	Odsetek wskazań					Statystyki			
	1	2	3	4	5	M	Me	SD	S
Wymaga innych metod zarządzania w porównaniu z zespołami realizującymi projekty w ramach jednej organizacji	0,0	5,7	8,1	39,0	47,2	4,28	4,00	0,84	-1,15
Pomaga w udanej realizacji projektu	1,6	4,1	26,8	35,0	32,5	3,93	4,00	0,95	-0,61
Ułatwia członkom zespołu pracę w projekcie	4,9	20,3	28,5	26,0	20,3	3,37	3,00	1,16	-0,15
Stanowi szansę na własny rozwój poprzez uczenie się od innych	0,8	0,0	3,3	16,3	79,7	4,74	5,00	0,60	-3,10
Sprzyja budowaniu współpracy pomiędzy organizacjami	0,8	0,0	4,9	22,0	72,4	4,65	5,00	0,65	-2,38
Może w przyszłości skutkować kolejnymi wspólnymi przedsięwzięciami	0,8	0,0	3,3	26,8	69,1	4,63	5,00	0,63	-2,32
Stanowi szansę na rozwój mojej organizacji	0,8	5,7	0,0	17,9	75,6	4,67	5,00	0,66	-2,51
Sprzyja budowaniu przewagi konkurencyjnej opartej o wymiar międzynarodowy	1,6	0,8	7,3	31,7	58,5	4,45	5,00	0,80	-1,86

Warianty odpowiedzi: 1 – zupełnie się nie zgadzam, 5 – zupełnie się zgadzam. M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności

Źródło: badanie własne.

Badani wysoko identyfikowali tego typu projekty (odsetek odpowiedzi najwyższych rzędu ok. 70-76%) także z szansą na rozwój ich organizacji, budowaniem współpracy między organizacjami i większą szansą na kolejne wspólne przedsięwzięcia. Tylko nieco niżej ocenione zostało znaczenie takich projektów z punktu widzenia budowania przewagi konkurencyjnej opartej o wymiar międzynarodowy. Wyraźnie zauważa się, że w projektach takich ich realizatorzy postrzegają przede wszystkim szanse, aczkolwiek niższa ocena kwestii dotyczących realizacji projektu pokazała, że widzą w nich również pewne zagrożenia.

Partnerskie projekty międzynarodowe realizowane w środowisku wirtualnym przez jedną czwartą osób nie zostały uznane za takie, które ułatwiają członkom zespołu pracę w projekcie, kolejne 29% miało w tej kwestii ambiwalentne zdanie, a tylko co piąta osoba uważała, że zdecydowanie ułatwiają taką pracę. Rozbieżności w opiniach w tym zakresie były znaczące. Ponieważ dotyczy ono bieżącego funkcjonowania projektu, akurat w tym przypadku najsilniej mogło zaznaczyć się to, że z pytania nie wynikało wprost, czy badani mieli ocenić, jak praca projektowa w środowisku wirtualnym różni się od pracy w tradycyjnej formule, czy w ogóle pracę w środowisku międzynarodowym. Być może zatem odnosząc się do „ułatwiania pracy członkom zespołu" respondenci

wskazywali, że praca w zespołach międzynarodowych jest trudniejsza niż w jednokulturowych, inni zaś – że przesunięcie jej do środowiska on-line utrudnia ją lub wręcz przeciwnie – ułatwia. Średnia ocena jest tu najniższa, choć dalej umiarkowanie wysoka (M = 3,37). Również jeśli chodzi o to, na ile pomaga w udanej realizacji projektu, opinie były stosunkowo często ambiwalentne (27%), aczkolwiek rzadko negatywne (ok. 6%), zwykle były one pozytywne (2/3), choć relatywnie rzadko zdecydowanie pozytywne (33%). Nieco bardziej zgadzają się realizatorzy projektów z tym, że projekty tego typu wymagają innych metod zarządzania, w porównaniu z zespołami realizującymi projekty w ramach jednej organizacji (M = 4,28, 47% odpowiedzi „zupełnie się zgadzam").

Dojrzałość projektowa organizacji jest powiązana z oceną konieczności stosowania innych metod zarządzania (p = 0,044**), ułatwiania pracy członkom zespołu (p = 0,071*) i szansą dla rozwoju organizacji (p = 0,055*). W pierwszej kwestii respondenci z organizacji charakteryzujących się spontanicznością w zarządzaniu oceniali istotnie niżej konieczność zmiany sposobu zarządzania niż w tych, w których zarządzanie projektami było monitorowane przez wyznaczoną do tego jednostkę/zespół. W pozostałych dwóch natomiast, jeśli organizacja miała częściowo opisane procedury zarządzania projektami, to ocena tych kwestii była najniższa, zwłaszcza w porównaniu z organizacjami, w których są zdefiniowane standardy zarządzania projektami, jak i tych, w których istnieje pełna i kompletna organizacja procesów zarządzania projektami, pozwalająca na optymalizację. Znaczenie odgrywa – w przypadku większości kwestii – także kultura projektowa organizacji (tabela 4.2). Korelacja ta jest dodatnia, aczkolwiek niezbyt silna. Najsilniej wyższa kultura projektowa organizacji powiązana jest z oceną znaczenia dla budowania przewagi konkurencyjnej (rho = 0,315***) i szans na rozwój organizacji (rho = 0,287***), a także dla udanej realizacji projektu (rho = 0,298***), brak natomiast istotnego związku w odniesieniu do stosowania innych metod zarządzania i szansy na własny rozwój. Jeśli chodzi o kulturę opartą na wynikach, to najsilniej wiąże się z budowaniem przewagi konkurencyjnej (rho = 0,284***) i szansą na rozwój organizacji (rho = 0,272***), zaś kultura projektowa oparta na otwartości – oprócz pierwszej kwestii (rho = 0,288***) także z udaną realizacją projektu (rho = 0,275***) i szansą na budowanie współpracy międzyorganizacyjnej (rho = 0,258***).

Tabela 4.2 - Kultura projektowa organizacji a opinie nt. partnerskich projektów międzynarodowych realizowanych w środowisku wirtualnym (rho)

Wyszczególnienie	KPO	KPOW	KPOO
Wymaga innych metod zarządzania, w porównaniu z zespołami realizującymi projekty w ramach jednej organizacji	0,130	0,104	0,150*
Pomaga w udanej realizacji projektu	0,298***	0,253***	0,275***
Ułatwia członkom zespołu pracę w projekcie	0,256***	0,247***	0,208**
Stanowi szansę na własny rozwój poprzez uczenie się od innych	0,069	0,004	0,105
Sprzyja budowaniu współpracy pomiędzy organizacjami	0,270***	0,238***	0,258***
Może w przyszłości skutkować kolejnymi wspólnymi przedsięwzięciami	0,204**	0,169*	0,208**
Stanowi szansę na rozwój mojej organizacji	0,287***	0,272***	0,241***
Sprzyja budowaniu przewagi konkurencyjnej opartej o wymiar międzynarodowy	0,315***	0,284***	0,288***

W tabeli podano wartości współczynnika korelacji rang Spearmana (rho). * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$.

Źródło: badanie własne.

Zaznacza się też istotny związek z kulturą kraju respondenta, choć tylko w odniesieniu do ostatniej kwestii różnice są statystycznie istotne (w teście Manna Whitneya, $p = 0,046$**) – w krajach wysokokontekstowych przewagi konkurencyjnej spodziewają się bardziej niż w niskokontekstowych. Jeśli spojrzymy na kulturę przez pryzmat teorii G. Hofstede, a więc zestawiając ocenę dla danego kraju w każdym z sześciu wymiarów z oceną międzynarodowych projektów wirtualnych, zauważa się istotną ujemną, aczkolwiek słabą, korelację dla niektórych tylko kwestii. W przypadku projektów realizowanych w krajach o wyższej kobiecości słabiej identyfikowano tego typu projekty z tym, że wymagają innych metod zarządzania (w krajach o wyższej męskości postrzega się większą potrzebę zmiany metod zarządzania). W krajach o większym kolektywizmie słabiej odczuwa się z kolei to, że takie projekty ułatwiają pracę członkom zespołu (w krajach o większym indywidualizmie częściej uważa się, że ją ułatwiają). W krajach o silniejszej orientacji długookresowej słabiej identyfikowano takie projekty z budowaniem przewagi konkurencyjnej (przy orientacji krótkoterminowej wyżej ocenia się znaczenie projektów tego typu). Wyższa powściągliwość (niższe przyzwolenie) wiązały się z niższą oceną tego, na ile międzynarodowe projekty w środowisku wirtualnym pomagają w udanej ich realizacji i na ile stanowiły szansę na osobisty rozwój ich realizatorów.

Projekty realizowane w partnerstwie międzynarodowym w środowisku wirtualnym okazały się bardziej wymagające, niż projekty w ramach jednej organizacji – dla wszystkich uwzględnionych kwestii udział odpowiedzi potwierdzających sięga

przeważnie ok. 80-90% (tabela 4.3). Badani zauważyli różnice zwłaszcza w odniesieniu do czterech kwestii. Partnerstwa projektowe kilku organizacji, realizujące działania projektowe w środowisku wirtualnym, w większym stopniu niż zespoły projektowe w ramach jednej organizacji wymagają, aby: *Przy organizacji spotkań uwzględniać uwarunkowania wszystkich członków zespołu* (M = 4,52, 91% odpowiedzi na tak), aby *Harmonogram ustalany był wspólnie* (M = 4,47, 90% odpowiedzi na tak), aby *Istniał jasny podział ról w projekcie* (M = 4,50, 89% odpowiedzi na tak), oraz żeby *Spotkania były dobrze zorganizowane* (M = 4,50, 89% odpowiedzi na tak). Ponad dwie trzecie osób wybrało odpowiedzi najwyższe (5) również w odniesieniu do tego, żeby cele projektu były jasne dla wszystkich członków zespołu (70%).

Tabela 4.3 - Odpowiedzi na pytanie: „Czy partnerstwa projektowe kilku instytucji, realizujące swoje działania w środowisku wirtualnym, w większym stopniu, niż zespoły projektowe w ramach jednej organizacji wymagają, aby…"

Wyszczególnienie	Odsetek wskazań					Statystyki			
	1	2	3	4	5	M	Me	SD	S
Cele projektu były jasne dla wszystkich członków zespołu	2,4	1,6	11,4	14,6	69,9	4,48	5,00	0,94	-1,96
Istniał jasny podział ról w projekcie	2,4	1,6	6,5	22,0	67,5	4,50	5,00	0,88	-2,20
Harmonogram ustalany był wspólnie	0,8	1,6	7,3	30,1	60,2	4,47	5,00	0,77	-1,70
Regularnie monitorować i weryfikować osiągnięte rezultaty (np. raz w miesiącu)	0,8	4,1	9,8	30,1	55,3	4,35	5,00	0,88	-1,42
Członkowie zespołu przestrzegali terminów	3,3	4,1	6,5	26,8	59,3	4,35	5,00	1,00	-1,80
Przy organizacji spotkań uwzględniać uwarunkowania wszystkich członków zespołu	0,0	0,8	8,1	29,3	61,8	4,52	5,00	0,68	-1,26
Spotkania były dobrze zorganizowane	0,8	2,4	7,3	24,4	65,0	4,50	5,00	0,80	-1,85
Uwzględniać i respektować różne style pracy członków zespołu	0,8	4,1	15,4	35,0	44,7	4,19	4,00	0,90	-1,00

Warianty odpowiedzi: 1 – zupełnie się nie zgadzam, 5 – zupełnie się zgadzam. M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności

Źródło: badanie własne.

Kultura projektowa organizacji (ogółem, jak i w obu subwymiarach) jest istotnie dodatnio skorelowana z podejściem do: dobrego organizowania spotkań (silniejszy związek dla wymiaru KPOO – rho = 0,277***) i wspólnego ustalania harmonogramu (rho równe ok. 0,2**). Z kolei podejście do uwzględniania i respektowania różnych stylów pracy członków zespołu (rho = 0,319***) i uwzględniania przy organizacji spotkań uwarunkowań wszystkich członków zespołu (rho = 0,314***) jest bardziej powiązane z kulturą projektową opartą na otwartości (nieistotny związek dla KPOW, istotny dla

wyniku ogółem). Nie ma tu natomiast znaczenia poziom dojrzałości projektowej organizacji.

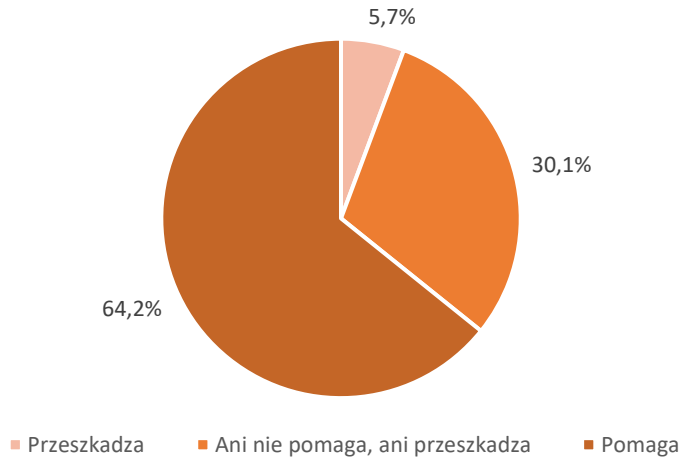
Badanie jakościowe oparte na obserwacji uczestniczącej generalnie potwierdziło wyniki badania ilościowego, a także dostarczyło dodatkowych informacji o zarządzaniu międzynarodowymi partnerstwami projektowymi. W wymiarze międzyorganizacyjności dostrzegalna była wartość uczenia się od innych oraz postrzeganie szans na rozwój i budowanie współpracy między organizacjami. Wartości te nie miały charakteru deklaratywnego, bo już w czasie prowadzonej, kilkumiesięcznej obserwacji uczestniczącej partner wdrożeniowy nawiązał co najmniej jedną dalszą współpracę z minimum jednym partnerem z każdego poddanego obserwacji partnerstwa. Odnotowano również inne, wspólne inicjatywy w różnych konfiguracjach organizacji. Poza korzyściami międzyorganizacyjność wiązała się również z trudnościami. Grupą typowych we wszystkich partnerstwach były trudności związane z różnorodnością systemów, wymagań oraz poziomem formalizacji. Partnerzy zwykle na początku uzgadniali zasady współpracy i wspólnie ustalali kluczowe zagadnienia, takie jak oczekiwania dotyczące zarządzania zespołem, wymagania stawiane przez grantodawcę, oczekiwania różnych grup docelowych, w tym beneficjentów oczekujących na rezultaty projektu. Podejście do formalizacji współpracy było na podobnym poziomie. Każde partnerstwo miało podpisaną przez wszystkich partnerów umowę o współpracy, a wymogi sprawozdawcze w dużej mierze determinowane były zasadami nakładanymi przez grantodawcę, tj, organizację z ramienia Komisji Europejskiej, która w kraju lidera projektu pełniła nadzór nad realizacją projektu.

4.2. Wielokulturowość

Większość badanych (64%) była zdania, że wielokulturowość sprzyja realizacji projektu, a jako barierę postrzegało ją tylko 6% osób (rysunek 4.1). Opinie te są analogicznie niezależnie od cech respondentów (ich płci, wieku itp.), ani (w większości) cech ich organizacji (np. skali zaangażowania w projekty, dojrzałości projektowej), nie ma związku również kontekst kulturowy (zarówno według G. Hofstede, jak i E. T. Halla). Warto przy tym zauważyć, że w krajach niskokontekstowych żadna z badanych osób nie wybrała odpowiedzi „przeszkadza” (odsetek osób z odpowiedzią „pomaga” w krajach nisko- i wysokokontekstowych wynosił 63-65%). Z kolei kultura projektowa organizacji,

a także kompetencje badanych istotnie (w sensie statystycznym) różniły się w tych trzech grupach.

Rysunek 4.1 - Odpowiedzi na pytanie „Czy Twoim zdaniem wielokulturowość w zespole projektowym pomaga czy przeszkadza w realizacji projektu?” *



*(n=123)

Źródło: badanie własne.

Tabela 4.4 - Znaczenie wielokulturowości dla realizacji projektów partnerskich a kultura projektowa organizacji i kompetencje ich realizatorów

Wyszczególnienie	Wielokulturowość						p	Które populacje się różnią (wyniki testu post-hoc)
	Przeszkadza (Prz)		Ani nie pomaga, ani przeszkadza (Amb)		Pomaga (Pom)			
	M	Me	M	Me	M	Me		
Kultura projektowa ogółem	41,57	44,00	44,65	45,00	46,81	48,00	0,080*	Pom > Prz Pom > Amb
Kultura projektowa organizacji skoncentrowanej na wynikach	19,14	20,00	19,95	21,00	21,15	22,00	0,154	Nie dot.
Kultura projektowa organizacji otwartej	22,43	24,00	24,70	25,00	25,66	26,00	0,071*	Pom > Prz
Kompetencje ogółem	51,29	52,00	54,14	53,00	57,05	58,00	0,004***	Pom > Prz Pom > Amb
Komunikacja i budowanie relacji	18,86	19,00	21,14	21,00	22,62	23,00	<0,001***	Pom > Prz Pom > Amb
Przywództwo	19,29	19,00	20,05	20,00	21,38	22,00	0,015**	Pom > Amb
Planowanie	16,71	16,00	17,14	17,00	17,44	18,00	0,504	Nie dot.

M – średnia, Me – mediana, p – prawdopodobieństwo w teście Kruskala-Wallisa; * p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01.

Źródło: badanie własne.

Jak zaprezentowano w tabeli 4.4, wielokulturowość pomaga w realizacji projektów tam, gdzie kultura projektowa organizacji jest na wyższym poziomie, różnice są istotne na poziomie istotności 0,080, mediana różni się nawet o 4 pkt. Uszczegóławiając, znaczenie

odgrywa kultura projektowa organizacji otwartej (p = 0,071*, osoby uważające, że pomaga pracują w organizacjach, w których w tym obszarze kultura projektowa jest na wyższym poziomie, w porównaniu z tymi, którzy uważają, że przeszkadza), natomiast mniejsze (nieistotne statystycznie) znaczenie odgrywa kultura organizacji skoncentrowanej na wynikach.

Różnice są istotne statystycznie, jeśli pod uwagę weźmie się kompetencje. Dla kompetencji ogółem p = 0,004***, osoby, które uważały, że wielokulturowość pomaga, mają ogólnie rzecz biorąc wyższe kompetencje niż pozostali. Dotyczy to zwłaszcza komunikacji i budowania relacji (p < 0,001***, analogiczne wnioski jak dla kompetencji ogółem), ale też przywództwa (p = 0,015**), natomiast nie ma istotnych różnic, biorąc pod uwagę planowanie (p = 0,504). Zauważyć można, że choć osoby, które twierdziły, że wielokulturowość przeszkadza w realizacji projektów nie zawsze różniły się w stopniu statystycznie istotnym, niemniej jednak zarówno, jeśli chodzi o kulturę projektową ich organizacji, jak i kompetencje ich wyniki były najniższe (grupa ta była jednak nieliczna, stanowiła zaledwie 6% próby).

Badanych poproszono również o uzasadnienie swojej opinii – dlaczego uważali, że wielokulturowość pomaga lub przeszkadza.

Wśród zalet wielokulturowości respondenci podkreślali:

- efekt synergii, którego nie uzyskałby żaden z partnerów uczestniczących w projekcie w pojedynkę:
  - *„Wielokulturowość może pomóc partnerom zidentyfikować więcej możliwości i zagrożeń, których konkretny partner nie mógłby indywidualnie ocenić. Różne kraje mają odmienną sytuację kulturową, społeczną i ekonomiczną, dlatego można wziąć pod uwagę więcej czynników dotyczących tych różnych sytuacji, aby zagwarantować lepsze globalne wdrożenie wyników przedstawionych przez partnerów."* [kobieta, do 30 lat, Hiszpania].
- wielość perspektyw i różne punkty widzenia wzbogacające rezultaty projektu i sprzyjające nowym rozwiązaniom, ale też rozwijające członków zespołu projektowego:
  - *„Ludzie należący do różnych kultur, po podjęciu decyzji o współpracy w międzynarodowym projekcie, wykonują pierwszy, ale najważniejszy krok w kierunku zaakceptowania różnorodności kulturowej, różnych mentalności i sposobów pracy. Są więc gotowi postrzegać wielokulturowość jako szansę na otwarcie swoich umysłów i perspektyw, a nie jako przeszkodę."* [mężczyzna, ponad 60 lat, Grecja].

- uczenie się od innych, dostęp do wiedzy i doświadczeń innych:
  - *„Różne tło kulturowe pomaga zespołowi zbadać problem i potencjalne rozwiązania z różnych perspektyw. W ten sposób zidentyfikowane rozwiązania mogą mieć zastosowanie dla szerszej grupy osób. Poza tym, dzielenie się różnymi stylami pracy i podejściami do problemów może dostarczyć nowej wiedzy/umiejętności i poszerzyć kompetencje zawodowe. Wreszcie, co nie mniej ważne, członkowie zespołu uczą się być bardziej elastyczni i otwarci na różne opinie/percepcje/punkty widzenia - cecha, która jest bardzo potrzebna w dzisiejszym dynamicznym i otwartym świecie."* [kobieta, 31-40 lat, Bułgaria];
  - *„Pomaga również w rozwiązywaniu problemów na różne sposoby, a zespół dowiaduje się, jak inne kultury mogą nad tym pracować."* [kobieta, 41-50 lat, inny kraj].
- wyjście poza uprzedzenia i stereotypy:
  - *„Pozwala ludziom poszerzyć swoje zrozumienie tematu (być może także z innego punktu widzenia), odkryć nowe metody lub bardziej skuteczne podejścia oraz wyjść poza uprzedzenia w stylu „mój sposób jest jedynym sposobem" lub „mój sposób jest lepszy niż innych. Wreszcie, pomaga ludziom z jednej kultury/kraju „nadać twarz innej kulturze/krajowi", eliminując w ten sposób negatywne stereotypy na temat Innych. Kiedy potrafisz skojarzyć twarz z jakimś krajem, stajesz się psychologicznie związany z tym krajem i czujesz się bardziej opiekuńczy niż zadziorny w stosunku do tej rasy/populacji."* [mężczyzna, 31-40, Włochy].
- wzmocnienie relacji międzyludzkich, szacunek dla innych, integracja:
  - *„Pomaga w wymianie know-how, pomysłów i wzmacnianiu relacji międzyludzkich."* [mężczyzna, 51-60 lat, Grecja],
  - *„Wielokulturowość rzeczywiście może stwarzać pewne trudności, ale w żaden sposób nie przeszkodzi w realizacji projektu; uwzględnienie różnych aspektów każdej kultury zaangażowanej w projekt doprowadzi do lepszych wyników, które można następnie zastosować w więcej niż jednym środowisku. Wielokulturowość zapewni a także skuteczną integrację."* [kobieta, 41-50 lat, Cypr].

Osoby, które uważały, że wielokulturowość przeszkadza, wskazywały zwłaszcza na bariery językowe i różnice kulturowe, które wiążą się z innymi stylami pracy, komunikacji, postawami, skutkujące tym, że procedowanie jest dłuższe, konieczna jest częstsza ocena działań itp. Poza tym zwrócono uwagę na dysproporcje stawek dziennych

wymaganych do rozliczania kadry realizującej projekty partnerskie w programie Erasmus+[467]. Poniżej przytoczono przykładowe wypowiedzi:

- *Opracowane materiały wymagają adaptacji, a bariera językowa to utrudnia; 2) Ze względu na stawki dzienne w poszczególnych krajach występuje niezrównoważony nakład pracy w projekcie, co utrudnia planowanie zadań; 3) Potrzeby konkretnego partnera są trudne do oceny na początku projektu. Zidentyfikowany na początku zakres projektu może zostać rozszerzony i jest to wyzwaniem przy planowaniu harmonogramu projektu.* [mężczyzna, 51-60 lat, Turcja];
- *Bardzo często zdarzają się nieporozumienia ze względu na różne wzorce komunikacji stosowane w różnych kontekstach kulturowych (na przykład myśli, nawet silne opinie – są wyrażane subtelniej na północy, w porównaniu z południem, także mieszkańcy południa są zwykle głośniejsi i monopolizują dyskusję, chociaż może się zdarzyć, że nie mają tak mocnych opinii, jak się wydaje. Mieszkańcy Północy są rygorystyczni w kwestii harmonogramu, podczas gdy mieszkańcy Południa mają bardziej swobodne podejście). Wszystko to może prowadzić do trudności we wzorcach komunikacji i współpracy wypracowanych między członkami zespołu.* [kobieta, 41-50 lat, Grecja].

Szczegółowe zestawienie odpowiedzi respondentów zawiera załącznik 3.

Ponad połowa badanych zdecydowanie stwierdziła, że wielokulturowy skład zespołu przyczynia się do uzyskania dokładniejszego obrazu określonych zjawisk widzianych oczami członków zespołu pochodzących z różnych kultur, a także że wielokulturowość podnosi poziom elastyczności i innowacyjności poprzez możliwość skonfrontowania różnych punktów widzenia (tabela 4.5). Tylko pojedyncze osoby były przeciwnego zdania. Znaczna część badanych zauważyła także, że wielokulturowość może być również utrudnieniem. Blisko dwie trzecie badanych uważa, że język jest barierą współpracy (w tym 27% zdecydowanie to potwierdziło) i/lub łatwiej o nieporozumienia między członkami zespołu (przeciwnego zdania jest co piąta osoba). Mniej więcej co trzecia osoba była zdania, że rozwiązywanie konfliktów jest trudniejsze, oraz że, spotyka się stereotypowe myślenie o narodowościach (przeciwnego zdania jest również mniej więcej co trzecia osoba) – tabela 4.5.

[467] Stawki te są różne dla różnych krajów, por.: Education, Audiovisual & Culture Executive Agency (2021). *The Erasmus+ Programme Guide*, Publications Office, s.189-190.

Tabela 4.5 - Odpowiedzi na pytanie: „W międzynarodowych zespołach projektowych, w których współpracują osoby reprezentujące różne kultury…” (statystyki opisowe)

Wyszczególnienie	Odsetek wskazań					Statystyki			
	1	2	3	4	5	M	Me	SD	S
Język jest istotną barierą we współpracy	4,9	14,6	21,1	32,5	26,8	3,62	4,00	1,17	-0,52
Łatwiej o nieporozumienia między członkami zespołu	1,6	16,3	21,1	43,1	17,9	3,59	4,00	1,01	-0,45
Rozwiązywanie konfliktów jest trudniejsze	4,1	27,6	31,7	24,4	12,2	3,13	3,00	1,08	0,14
Spotyka się stereotypowe myślenie o narodowościach	7,3	23,6	35,8	23,6	9,8	3,05	3,00	1,08	0,02
Poznanie, przed rozpoczęciem projektu, członków zespołu i specyfiki kultury z której się wywodzą jest ważne dla powodzenia projektu	1,6	4,9	23,6	39,8	30,1	3,92	4,00	0,94	-0,69
Wielokulturowość podnosi poziom elastyczności i innowacyjności poprzez możliwość skonfrontowania różnych punktów widzenia	0,0	4,1	12,2	32,5	51,2	4,31	5,00	0,84	-1,06
Wielokulturowy skład zespołu przyczynia się do uzyskania dokładniejszego obrazu określonych zjawisk widzianych oczami członków zespołu pochodzących z różnych kultur	0,0	1,6	8,9	34,1	55,3	4,43	5,00	0,73	-1,13

Warianty odpowiedzi: 1 – zupełnie się nie zgadzam, 5 – zupełnie się zgadzam. M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności

Źródło: badanie własne.

Porównując statystyki zauważono, że silniej wielokulturowość identyfikowana była z szansami niż barierami. Realizatorzy projektu byli w większości zdania, że poznanie, przed rozpoczęciem projektu członków zespołu i specyfiki kultury, z której się wywodzą jest ważne dla powodzenia projektu (ok. 70% odpowiedzi na tak, średnia ok. 4) – tabela 4.5. O ile postrzeganie barier było podobne niezależnie od opinii na temat wielokulturowości, o tyle korzyści (ostatnie dwa warianty) różniły się istotnie w sensie statystycznym – przez tych, którzy uważają, że generalnie wielokulturowość pomaga w realizacji projektów, wielokulturowość była silniej identyfikowana jako źródło elastyczności i innowacyjności (różnice są istotne statystycznie względem obu pozostałych grup – $p < 0{,}001$***) i jako szansa na uzyskanie dokładniejszego obrazu określonych zjawisk (różnice są istotne statystycznie względem osób, których zdaniem przeszkadza – $p = 0{,}002$***).

Tabela 4.6 - Porównanie średniej oceny szans i barier wielokulturowości dla realizacji projektów według opinii nt. wielokulturowości

Wyszczególnienie	Opinie nt. wielokulturowości			
	Prz	Amb	Pom	p
Język jest istotną barierą we współpracy	4,14	3,65	3,56	0,492
Łatwiej o nieporozumienia między członkami zespołu	4,29	3,54	3,56	0,162
Rozwiązywanie konfliktów jest trudniejsze	3,57	3,24	3,04	0,365
Spotyka się stereotypowe myślenie o narodowościach	3,29	2,97	3,06	0,744
Poznanie, przed rozpoczęciem projektu, członków zespołu i specyfiki kultury, z której się wywodzą jest ważne dla powodzenia projektu	4,29	3,86	3,91	0,578
Wielokulturowość podnosi poziom elastyczności i innowacyjności poprzez możliwość skonfrontowania różnych punktów widzenia	3,14	3,89	4,61	<0,001***
Wielokulturowy skład zespołu przyczynia się do uzyskania dokładniejszego obrazu określonych zjawisk widzianych oczami członków zespołu pochodzących z różnych kultur	3,71	4,32	4,54	0,002***

W tabeli podano wartości średniej (M), przy czym 1 – odpowiedź najniższa, 5 - najwyższa. Prz – wielokulturowość przeszkadza, Amb – ani przeszkadza, ani nie pomaga, Pom – pomaga. p – prawdopodobieństwo w teście Kruskala-Wallisa, *** $p < 0,01$

Źródło: badanie własne.

Opinie te były podobne w krajach wysoko- i niskokontekstowych (w teście Manna-Whitneya, $p > 0,05$), nie różnicuje ich istotnie także płeć, wiek, ani formuła zaangażowania badanych w projekty. Ich doświadczenie w projektach międzynarodowych różnicuje jedynie ocenę bariery językowej (w teście Kruskala-Wallisa $p = 0,042$**, osoby o doświadczeniu poniżej dwóch lat, ale też 10-15 lat oceniają tę barierę znacznie wyżej niż osoby z doświadczeniem 5-10-letnim); bariera językowa jest różnicowana także przez to, czy badani aktualnie realizują partnerski projekt międzynarodowy czy też nie ($p = 0,053$*, wyższa ocena przez aktualnie realizujących taki projekt). Z kolei doświadczenie mierzone liczbą projektów, w których badani pełnili rolę lidera nie ma w tym względzie znaczenia (poszczególne aspekty związane z wielokulturowością oceniane są podobnie), zaś biorąc pod uwagę liczbę projektów, w jakich pełniono rolę lidera części działań projektu, istotne różnice dotyczą postrzegania stereotypowego myślenia o narodowościach ($p = 0,079$*, osoby, które nie koordynowały zadań w żadnym projekcie najsłabiej identyfikują się z tą barierą). Jeśli projekty realizowane były na większą skalę, kończyły się wspólnie opracowanymi innowacyjnym rezultatami, to łatwiej było o nieporozumienia między członkami zespołu niż przy projektach o mniejszej skali, które służyły przede wszystkim wymianie doświadczeń ($p = 0,038$**). Z kolei wielkość partnerstw różnicuje istotnie ostatnią kwestię ($p = 0,006$***) – przy większych partnerstwach bardziej doceniano to, że wielokulturowy

skład zespołu przyczynia się do uzyskania dokładniejszego obrazu określonych zjawisk widzianych oczami członków zespołu, pochodzących z różnych kultur. Badani, w których organizacjach zarządzanie projektami jest spontaniczne, bez procedur, istotnie wyżej (p = 0,070*) oceniali to, że łatwiej o nieporozumienia między członkami zespołu niż pozostali.

Kultura projektowa (ogółem) ma istotny statystycznie związek jedynie z opiniami na temat tego, czy wielokulturowość podnosi poziom elastyczności i innowacyjności (rho = 0,155*) – tabela 4.7. Żaden z analizowanych aspektów nie wykazuje istotnej korelacji z kulturą projektową opartą na wynikach (p > 0,05), natomiast nieco silniej zaznacza się relacja dla kultury projektowej organizacji otwartej – osoby, w których organizacjach jest ona na wyższym poziomie, wyżej oceniają kwestie dotyczące relacji międzyludzkich – łatwiej o nieporozumienia między członkami zespołu (rho = 0,167*), a rozwiązywanie konfliktów jest trudniejsze (rho = 0,199**), ale też widzą większą szansę w tym, że wielokulturowość podnosi poziom elastyczności i innowacyjności (rho = 0,162*) - średnio wyższa ocena występowała u tych osób, w których organizacjach kultura projektowa była na wyższym poziomie. Wymiary kultury G. Hofstede w większości nie wykazują związku z postrzeganiem szans i barier wielokulturowości (tabela 4.7). Dotyczy to dystansu władzy (PDI), indywidualizmu (IDV), męskości (MAS) i przyzwolenia (IVR). Im silniejsze unikanie niepewności (UAI), tym średnio silniej wiąże się wielokulturowość ze stereotypowym myśleniem o narodowościach (rho = 0,215) i tym, że rozstrzyganie konfliktów jest trudniejsze (rho = 0,172). Realizatorzy projektów prowadzonych w krajach o silniejszej orientacji krótkoterminowej również bardziej identyfikowali wielokulturowość z ww. aspektami (im silniejsza orientacja długoterminowa, tym średnio niższa ocena ww. kwestii). Podobne wnioski (przy słabszej sile korelacji) dotyczą nieporozumień w zespole (są silniej wiązane z wielokulturowością w krajach o silniejszej orientacji długoterminowej – rho = -0,163*), ale też wielokulturowości jako źródła lepszego obrazu określonych zjawisk (rho = -0,155*).

Tabela 4.7 - Zależność między odpowiedzią na pytanie: „W międzynarodowych zespołach projektowych, w których współpracują osoby reprezentujące różne kultury…” a kulturą projektową i wymiarami kultury G. Hofstede (rho)

Wyszczególnienie	Kultura projektowa			Wymiary kultury (wg. G. Hofstede)					
	KPO	KPOW	KPOO	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Język jest istotną barierą we współpracy	-0,010	-0,012	0,003	0,064	-0,138	-0,102	0,146	-0,024	-0,067
Łatwiej o nieporozumienia między członkami zespołu	0,083	-0,020	0,167*	-0,020	0,113	0,052	0,084	-0,163*	0,074
Rozwiązywanie konfliktów jest trudniejsze	0,091	-0,034	0,199**	0,067	-0,061	-0,028	0,172*	-0,264***	0,072
Spotyka się stereotypowe myślenie o narodowościach	0,028	-0,053	0,099	0,080	-0,111	-0,032	0,215**	-0,287***	0,004
Poznanie, przed rozpoczęciem projektu, członków zespołu i specyfiki kultury z której się wywodzą jest ważne dla powodzenia projektu	0,102	0,050	0,121	0,049	-0,016	-0,046	0,043	-0,058	-0,049
Wielokulturowość podnosi poziom elastyczności i innowacyjności poprzez możliwość skonfrontowania różnych punktów widzenia	0,155*	0,128	0,162*	-0,108	0,106	-0,012	-0,014	-0,066	0,039
Wielokulturowy skład zespołu przyczynia się do uzyskania dokładniejszego obrazu określonych zjawisk widzianych oczami członków zespołu pochodzących z różnych kultur	0,119	0,092	0,141	-0,116	0,066	-0,048	0,061	-0,155*	0,091

rho – współczynnik korelacji rang Spearmana, * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

PDI – dystans władzy, IDV – indywidualizm, MAS – męskość, UAI – unikanie niepewności, LTO – orientacja długookresowa, IVR – przyzwolenie; KPO – kultura projektowa ogółem, KPOW – kultura projektowa organizacji skoncentrowanej na wynikach, KPOO – kultura projektowa organizacji otwartej

Źródło: badanie własne.

Jak wynika z tabeli 4.7, postrzeganie wielokulturowości w kategoriach szans i barier jest w niewielkim stopniu różnicowane przez różne cechy realizujących projekty, ich organizacji i zespołów. Relacje te nie zaznaczają się zbyt silnie, dla większości zagadnień nie są statystycznie istotne. Wielokulturowość ma wiele zalet – tak można wnioskować analizując rysunek 4.2.

Rysunek 4.2 - Odpowiedzi na pytanie „Jakie są dla ciebie najważniejsze zalety wielokulturowości w międzynarodowych, pracujących w dużej mierze wirtualnie, partnerstwach projektowych?”*



* Wybierano dowolną liczbę wariantów odpowiedzi; (n=123)

Źródło: badanie własne.

Najważniejsze cztery zalety związane są z czerpaniem korzyści z różnorodności – mniej więcej trzy czwarte osób wskazało na to, że (1) pomaga spojrzeć na ten sam problem lub zagadnienie z różnych perspektyw, (2) umożliwia dostęp do zróżnicowanej często unikalnej wiedzy osób pochodzących z innych organizacji, mniej więcej dwie trzecie na to, że (3) pozwala czerpać wiedzę z doświadczenia pracowników z zagranicy, (4) umożliwia poznanie i zrozumienie innych kultur. Prawie wszystkie wskazane w pytaniu zalety wskazywane były przez minimum 40% badanych, najrzadziej wskazywano

odpowiedź „motywuje, aby pracować ciężej” (21%). Kobiety istotnie (w sensie statystycznym) częściej niż mężczyźni wskazywały na to, że wielokulturowość wzbogaca członków zespołów projektowych (p < 0,001***, 67% vs. 16%), stanowi dla nich inspirację (p = 0,075*, 46% vs. 28%) i sprzyja twórczemu rozwiązywaniu problemów (p = 0,086*, 58% vs. 41%). Wiek nie odgrywa w tym zakresie znaczenia (w grupach wieku opinie nie różnią się istotnie statystycznie). Osoby, które odpowiadają zarówno za sprawy zarządczo-administracyjne, jak i merytoryczne w projektach istotnie różniły się na plus: (a) od tych, którzy odpowiadają głównie za sprawy zarządczo-administracyjne pod względem tego, że wielokulturowość pomaga dzielić się doświadczeniami z pracownikami z zagranicy (p = 0,029**, 83% vs. 50%) i umożliwia poznanie i zrozumienie innych kultur (p = 0,031**, 79% vs. 45%), (b) od tych, dla których udział w realizacji projektów międzynarodowych nie jest głównym obszarem ich działalności zawodowej – pod względem tego, że wielokulturowość wzbogaca ich członków (p = 0,045**, 64% vs. 34%).

Osoby, które w momencie badania realizowały międzynarodowy projekt partnerski istotnie częściej od nierealizujących ich wskazywały na to, że wielokulturowość umożliwia dostęp do zróżnicowanej często unikalnej wiedzy osób pochodzących z innych organizacji (p = 0,024**, 75% vs. 33%), pozwala czerpać wiedzę z doświadczenia pracowników z zagranicy (p = 0,059*, 70% vs. 33%), a istotnie rzadziej – na to że sprzyja powstawaniu nowych pomysłów (p = 0,037**, 40% vs. 83%).

Można też wskazać istotny związek między opiniami w tym zakresie a kompetencjami. Na to, że wielokulturowość sprzyja twórczemu rozwiązywaniu problemów wskazywały zwłaszcza osoby o wyższym poziomie kompetencji komunikowanie i budowanie relacji (p = 0,023**). Z kolei na to, że wzmaga innowacyjność wskazywały raczej osoby o wyższych kompetencjach ogółem (p < 0,001***), ale też o wyższym poziomie kompetencji komunikowanie i budowanie relacji (p < 0,001***), przywództwo (p < 0,001***), planowanie (p = 0,092*). Kolejna zaleta, której wskazywanie powiązane było istotnie z kompetencjami to „stanowi inspirację dla członków zespołu” – osoby wskazujące nań miały wyższe kompetencje ogółem (p = 0,033**), komunikowanie i budowanie relacji (p = 0,052*), przywództwo (p = 0,053*), planowanie (p = 0,184). Analogiczne wnioski dotyczą tego, że wielokulturowość motywuje, aby ciężej pracować (wśród wskazujących tę zaletę są osoby o wyższych kompetencjach ogółem (p = 0,022**), komunikowanie i budowanie relacji (p = 0,024**), przywództwo (p = 0,094*), planowanie (p = 0,041**)), a także że służy integracji

społecznej (kompetencje ogółem (p = 0,019**), komunikowanie i budowanie relacji (p = 0,085*), przywództwo (p = 0,002***)). Opinie na temat tego, że wzmacnia ciekawość i otwartość członków zespołu projektowego różnicuje poziom przywództwa (p = 0,060*), wyższy u wskazujących na tę zaletę.

W krajach niskokontekstowych częściej niż w wysokokontekstowych wskazywano na to, że wielokulturowość sprzyja twórczemu rozwiązywaniu problemów (p = 0,014**, 74% vs. 47%) i tworzy impuls do przełamywania stereotypów (p = 0,090*, 74% vs. 56%), zaś rzadziej niż wysokokontekstowych – że pomaga spojrzeć na ten sam problem z różnych perspektyw (p = 0,076*, 63% vs. 80%). Pozostałe zalety były wskazywane podobnie często w obu grupach.

Jeśli przyjrzeć się wymiarom kultury G. Hosftede, zależności te również zarysowują się dla nielicznych kwestii związanych z wielokulturowością. To, że wielokulturowość sprzyja twórczemu rozwiązywaniu problemów częściej wskazywano przy niższym dystansie władzy (w teście Manna-Whitneya, p < 0,001***) i wyższym kolektywizmie (p < 0,001***), zaś to, że tworzy impuls do przełamywania stereotypów myślenia – przy niższym: indywidualizmie (p = 0,032**), unikaniu niepewności (p = 0,038**), dystansie władzy (p = 0,073*). Z kolei wyższy kolektywizm sprzyja postrzeganiu wielokulturowości jako czynnika wzmagającego ciekawość i otwartość członków zespołu (p = 0,039**). Opinia nt. tego, że wielokulturowość sprzyja integracji społecznej pojawiała się raczej u osób o wyższym przyzwoleniu (p = 0,044**).

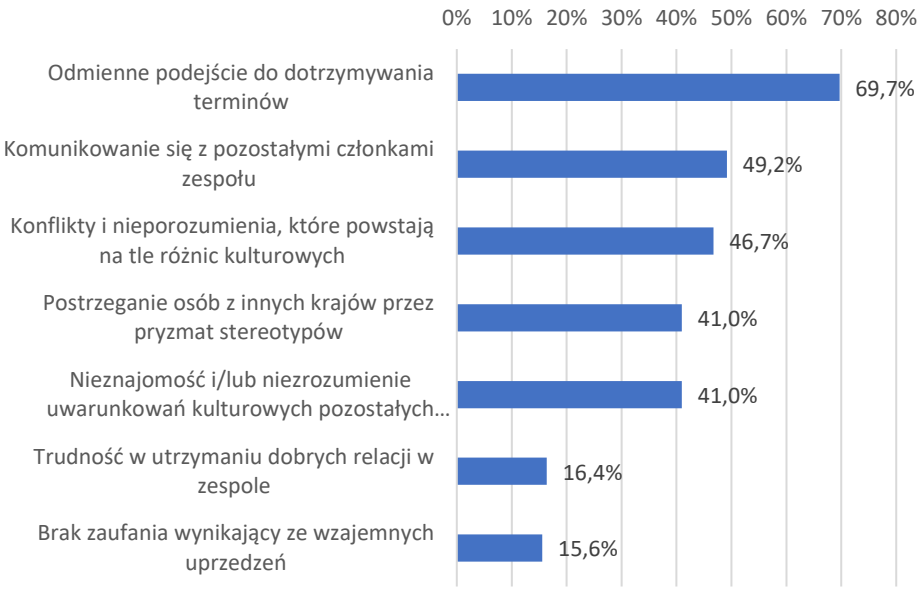
Jeśli chodzi o dojrzałość projektową, istotne różnice dotyczą dwóch kwestii – tego, że wielokulturowość (1) tworzy impuls do przełamywania stereotypów myślenia (p = 0,024**) i (2) pozwala czerpać wiedzę z doświadczenia pracowników z zagranicy (p = 0,097*). W pierwszym przypadku osoby, których organizacja ma zdefiniowane standardy zarządzania projektami skazywały tę zaletę istotnie częściej niż nie mające procedur w tym zakresie (76% vs. 33%), w drugim zaś – istotnie częściej odpowiedź ta padała w organizacjach, w których procedury były częściowo opisane niż w tych, w których zarządzanie projektami było w pełni zoptymalizowane (86% vs. 47%).

Kultura projektowa jest też powiązana (przynajmniej częściowo) z podejściem do zalet wielokulturowości w projektach. Szczególnie zaznacza się przy tym znaczenie kultury projektowej organizacji otwartej – istotne związki odnotowano dla kwestii: (a) wzmaga innowacyjność (p = 0,003***), w tej kwestii znaczenie odgrywa także ogólnie kultura projektowa (p = 0,011**) i kultura organizacji skoncentrowanej na wynikach (p = 0,093*), (2) motywuje, aby ciężej pracować (p = 0,017**), tu również istotny związek

dotyczy kultury projektowej ogółem (p = 0,027**) i kultura organizacji skoncentrowanej na wynikach (p = 0,098*), (c) pomaga spojrzeć na ten sam problem z różnych perspektyw (p = 0,051*), w tej kwestii ma znaczenie także to jak ogółem oceniana jest kultura projektowa ogółem (p = 0,091*), (d) służy integracji społecznej (p = 0,057*), (e) wzmaga ciekawość i otwartość członków zespołu projektowego (p = 0,067*), (f) wzbogaca ich członków (p = 0,083*), (g) umożliwia dostęp do zróżnicowanej często unikalnej wiedzy osób pochodzących z innych organizacji (p = 0,085*). W każdej z tych kwestii, w przypadku osób, które widzą w wielokulturowości daną zaletę, kultura projektowa jest wyższa.

Wielokulturowość niesie też za sobą wyzwania, z których jako główne można wskazać różne dotrzymywanie terminów – 70% badanych uważało to za wyzwanie (rysunek 4.3).

Rysunek 4.3 - Odpowiedzi na pytanie „Jakie są dla ciebie najważniejsze wyzwania związane z wielokulturowością w międzynarodowych, współpracujących w znacznym stopniu wirtualnie, zespołach projektowych?” *



* Wybierano dowolną liczbę wariantów odpowiedzi; (n=123)

Źródło: badanie własne.

Dość istotnym wyzwaniem okazało się też komunikowanie się z pozostałymi członkami zespołu i konflikty/nieporozumienia wynikające z różnic kulturowych (47-49% wskazań), ale też stereotypowe postrzeganie innych osób w zespole projektowym oraz niezrozumienie ich uwarunkowań kulturowych (41%). Z kolei rzadko pojawiają się

problemy związane utrzymaniem dobrych relacji i/lub zaufaniem w zespole (ok. 16% osób widzi je jako wyzwania) – rysunek 4.3. Poza ww. pojedyncze osoby uszczegółowiły swoje opinie na temat wyzwań, wymieniając aspekty związane z:

- różnicami w poziomie zaangażowania i odpowiedzialności za realizację celów, oraz kwestiach związanych z etyką pracy:
  - *„mniejsze poczucie odpowiedzialności i brak zaangażowania w osiąganie celów projektu. W pełni wirtualna współpraca nie pozwala na osobiste poznanie partnerów”* [kobieta, 31-40 lat, Włochy];
  - *„trudności wynikające z odmiennej etyki pracy”* [kobieta, 41-50 lat, Niemcy].
- odmiennym podejściem do zagadnienia czasu (a tym samym dotrzymywania terminów), organizacji pracy, oraz trudności związane z językiem:
  - *„różne strefy czasowe”* [kobieta, 51-60 lat, Polska];
  - *„pojęcie czasu i terminów; zdarza się również, że w jednym kraju inne osoby w organizacji nie rozumieją opóźnień w pracy międzynarodowego zespołu”* [kobieta, 41-50 lat, Finlandia];
  - *„różne podejścia do organizacji pracy”* [kobieta, do 30 lat, Włochy];
  - *„komunikacja w języku obcym”* [kobieta, 51-60 lat, Bułgaria].
- brakiem, lub ograniczonymi możliwościami spotkań osobistych członków zespołu:
  - *„brak możliwości spotkania się w przestrzeni realnej i możliwości budowania zaufania oraz wzmacniania poczucia wzajemnej odpowiedzialności”* [kobieta, 41-50 lat, Polska];
  - *„nie tak skuteczne jak relacje twarzą w twarz”* [kobieta, 31-40 lat, Portugalia];
  - *„środowisko wirtualne nie jest wystarczające do osiągnięcia celów, jeśli nie jest wspierane przez obecność fizyczną w ramach spotkań w przestrzeni realnej”* [mężczyzna, 31-40 lat, Włochy].

Opinie kobiet różnią się w tym zakresie od mężczyzn w dwóch kwestiach – istotnie częściej niż mężczyźni wskazywały na odmienne podejście do dotrzymywania terminów (74% vs. 56%, p = 0,054*) oraz trudności w utrzymaniu dobrych relacji w zespole (20% vs. 6%, p = 0,071*). Osoby najstarsze istotnie częściej (63%) niż mający 31-40 lat (28%, p = 0,022**) wskazywały na stereotypowe postrzeganie osób z innych krajów jako wyzwanie, a osoby przed trzydziestką, istotnie częściej niż mający 41-50 lat – komunikowanie się w zespole (73% vs. 33%, p = 0,053*). Osoby które nie były dotąd kierownikiem całego projektu istotnie częściej niż pozostali wskazywały na stereotypowe postrzeganie jako wyzwanie w projektach (80% vs. nawet 28%, p = 0,060*), zaś takie,

które koordynowały pakiety zadań w 3-5 projektach istotnie rzadziej widzą ten problem (18% vs. nawet 57%, p = 0,024**). Osoby, które realizowały projekty na większą skalę (w których wypracowywano intelektualne rezultaty) istotnie częściej wskazywały na konflikty i nieporozumienia wynikające z różnic kulturowych (51% vs. 33%, p = 0,027**).

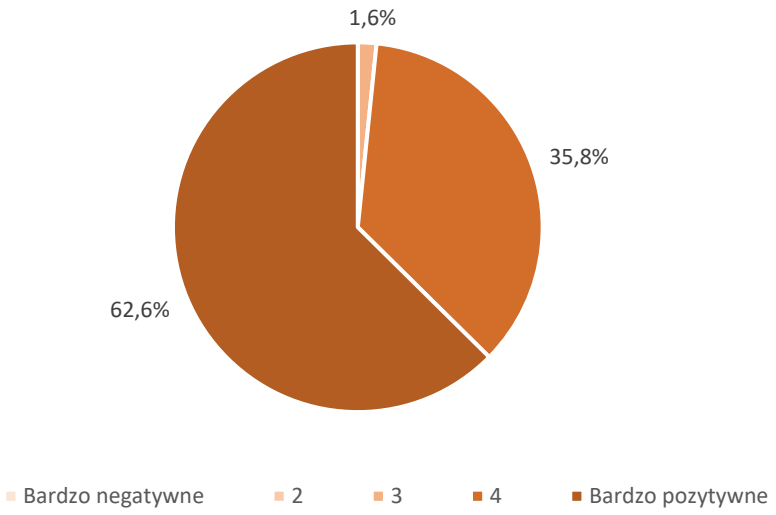
Jeśli chodzi o dojrzałość projektową, zauważa się istotne różnice jedynie w opiniach na temat dotrzymywania terminów – w porównaniu z działającymi bez wypracowanych procedur (50% wskazań) istotnie częściej wskazywano na to wyzwanie w przypadku organizacji, które częściowo mają opisane procedury (91%, p = 0,051*) i tych, które mają zdefiniowane standardy zarządzania (84%, p = 0,083*), istotnie się różnią również ci którzy mają pełną optymalizację tych procesów (względem tych, którzy mają częściowo opisane procedury – 91% vs. 52%, p = 0,074*).

Kompetencje różnicują jedynie opinie na temat trudności w utrzymaniu dobrych relacji w zespole (dla kompetencji ogółem p = 0,014**, dla komunikowania i budowania relacji p = 0,039**, dla przywództwa p = 0,004**, tylko planowanie nie ma istotnego znaczenia – p = 0,208 – na wyzwanie to wskazywały raczej osoby o wyższych kompetencjach), niezrozumienia uwarunkowań kulturowych (p = 0,040** – osoby, które widzą w tym problem mają na niższym poziomie kompetencję planowanie) i podejścia do dotrzymywania terminów (osoby, które widzą w tym problem mają na niższym poziomie kompetencje ogółem (p = 0,071*), a szczególnie planowania (p = 0,007***) i komunikowania i budowania relacji (p = 0,094*)).

Kultura (zarówno wg E. T. Halla, jak i G. Hofstede), specyfika zaangażowania w projekty, staż projektowy, wielkość dotychczasowych partnerstw, ale także kultura projektowa organizacji, dla żadnego z analizowanych wyzwań nie ma istotnego (w sensie statystycznym) znaczenia (p > 0,05). Nie różnią się również opinie na temat, innych niż wymienione uprzednio kwestii we wskazywanych przekrojach.

Ostatnie zagadnienie, które było badane w związku z wielokulturowością to ogólna ocena dotychczasowych doświadczeń w pracy w zespole wielokulturowym (rysunek 4.4). Żadna z badanych osób nie oceniała ich negatywnie, a tylko 2% - ambiwalentnie. Aż dwóch na trzech badanych oceniło swoje doświadczenia bardzo pozytywnie, a łącznie pozytywnie ocenili je prawie wszyscy badani – niezależnie od wszystkich uwzględnianych w badaniu czynników.

Rysunek 4.4 - Odpowiedzi na pytanie: Jakie są Twoje dotychczasowe doświadczenia związane z pracą w zespole wielokulturowym?” *



* (n=123)

Źródło: badanie własne.

Wyjaśniając dlaczego, ocena ambiwalentna została uzasadniona tylko przez jedną osobę, w następujący sposób:

- „*Projekty międzynarodowe zależą od poszczególnych osób reprezentujących dany typ społeczno-kulturowy. Oznacza to, że osoby te będą musiały dostosować się do międzynarodowego zespołu. W rezultacie to wiedza, umiejętności i cechy danej osoby decydują, a nie wielokulturowość*” [mężczyzna, 51-60 lat, Polska].

Wielu respondentów, choć nie było to wymagane, udzieliło odpowiedzi na pytanie otwarte, zawierające prośbę uzasadnienia swojej oceny. Pozytywne opinie na temat projektów tłumaczono w różny sposób (szczegółowe wypowiedzi zestawiono w Załączniku 4).

Powtarzała się opinia, że wielokulturowość w projekcie może stanowić wyzwanie, lecz pomocna jest świadomość ewentualnych trudności mogących wynikać z tej sytuacji i poszukiwanie rozwiązań opartych między innymi na budowaniu zrozumienia, zaufania i wzajemnej komunikacji. Dopiero brak świadomości konsekwencji wielokulturowości zespołu projektowego i umiejętności zarządzania nią stają się problemem. Oto kilka wypowiedzi:

– „*Pomimo pewnych trudności (np. różnych kultur i kultur pracy, stref czasowych i kalendarzy akademickich, problemów komunikacyjnych itp.), możliwe było pełne osiągnięcie rezultatów projektu i zbudowanie skutecznych zespołów projektowych*

opartych na wzajemnym zaufaniu i szacunku, z głębszym wzajemnym zrozumieniem. Ponadto, jak wspomniano wcześniej, istniała ogromna wartość dodana i możliwość budowania kompetencji i umiejętności (zarówno dla zespołów projektowych, jak i uczestników).” [kobieta, 51-60 lat, Polska];

- *„Nawet jeśli niektóre przypadki były negatywne, moje ogólne doświadczenia w zespołach wielokulturowych były wzbogacające i owocne dzięki wzajemnym różnicom.”* [kobieta, do 30 lat, Francja];
- *„Jeśli pojawiają się problemy z wielokulturowymi zespołami, to generalnie wynikają one z braku doświadczenia lub ograniczonej perspektywy "przywództwa" takich zespołów, ponieważ nie ma żadnych wewnętrznych powodów, dla których wielokulturowość miałaby być jakimkolwiek deficytem.”* [mężczyzna, ponad 60 lat, UK];
- *„Zdarzały mi się przypadki, w których druga strona całkowicie odstawała od pozostałych partnerów (częściowo z powodu różnic kulturowych, częściowo z powodu różnic osobistych) i nie była skłonna do żadnych poświęceń ani do wykazania jakiegokolwiek zrozumienia dla wspólnych decyzji/podejścia. W związku z tym bardzo trudno było ukończyć projekt na czas / zgodnie z jakością.”* [kobieta, 31-40 lat, Finlandia];
- *„Naprawdę podoba mi się wielokulturowość, spotkania i wymiana ludzi z różnych kultur, zobaczenie, jak postrzegają rzeczy, ale jest to również dość trudne pod względem komunikacji i oczekiwań.”* [kobieta, do 30 lat, Francja];
- *„Było to dobre doświadczenie, ale nie idealne, ponieważ w niektórych przypadkach niektórzy partnerzy (choć nieliczni!) wykorzystali różnice kulturowe, aby usprawiedliwić swoje opóźnienia lub brak wymaganej jakości rezultatów projektu.”* [kobieta, 51-60 lat, Rumunia];
- *„Moim "problemem" niekoniecznie jest wielokulturowość, myślę, że to jedna z najlepszych części tych projektów. Ale niektóre zespoły mają tak różne metody pracy, że utrudnia to projekty, dlatego nie daję maksimum. Ale nie sądzę, że jest to spowodowane wielokulturowością, ale bardziej kwestią komunikacji.”* [kobieta, 31-40 lat, Portugalia];
- *„Moje doświadczenie w pracy w wielokulturowym zespole jest pozytywne. Doświadczyłem zarówno zalet, jak i wyzwań związanych z wielokulturowością w kontekście zarządzania projektami i czuję, że praca w środowisku wielokulturowym (szczególnie jeśli bliskość kulturowa jest niska) wymaga znacznie więcej wysiłku niż praca z partnerami z tego samego kraju lub krajów "bliskich kulturowo". Dlatego oceniam swoje doświadczenie na "4" (a nie "5").”* [kobieta, 31-40 lat, Bułgaria];
- *„Na pewno były trudności, ale ogólnie oceniam to doświadczenie pozytywnie. Z mojego punktu widzenia te trudności zawsze wskazywały na coś, co nie było dobrze zarządzane*

w ramach projektu, a zatem działały jako doświadczenie edukacyjne." [kobieta, do 30 lat, Czechy];

- *„Współpracowaliśmy z 3 zagranicznymi uniwersytetami. Ogólnie współpraca układała się dobrze. Rezultaty projektu są bardzo dobre; mimo to pojawiły się problemy we współpracy z jednym uniwersytetem (kwestie zarządzania czasem, problemy na poziomie administracyjnym, niska jakość ich pracy intelektualnej i trudności ze zrozumieniem potrzeby jej poprawy)."* [kobieta, 41-50 lat, Polska].

Jedną z częściej powtarzanych korzyści z pracy w międzykulturowym projekcie partnerskim było uczenie się od innych, poznawanie nowych kultur, poszerzanie horyzontów, wzbogacanie siebie i organizacji. Oto kilka wypowiedzi:

- *„Z mojego doświadczenia wynika, że wielokulturowy zespół może przynieść wiele korzyści dla biznesu. Na przykład, pracownicy mogą łączyć swoje różne talenty, doświadczenia i umiejętności, aby wymyślać kreatywne i pomysłowe rozwiązania. Odkryłem, że w wielokulturowym zespole pracownicy zdobywają nowe umiejętności, ucząc się od siebie nawzajem. Ponadto wnoszą świeże pomysły do konkretnego projektu, myśląc poza swoją strefą komfortu."* [mężczyzna, 51-60 lat, Finlandia];
- „*Zawsze byłam bardzo ciekawa innych kultur i czuję się wzbogacona, gdy mogę odkrywać pochodzenie i kulturę innych ludzi."* [kobieta, 41-50 lat, Rumunia];
- *„Wierzę, że nauczyłam się bardzo wiele z tego, jak pracują ludzie pochodzący z różnych krajów, jak się organizują i jak udaje im się budować solidne relacje zespołowe bez względu na dzielącą ich odległość. Uważam, że to niesamowite, jak ważne jest zapewnienie, że wszyscy partnerzy przyczyniają się do zagwarantowania istnienia różnych perspektyw i zwiększenia świadomości problemów w różnych krajach. Różnorodność, którą to umożliwia, pozwala na dostarczenie większej liczby rozwiązań, które uwzględniają więcej zmiennych, ryzyk itp."* [kobieta, do 30 lat, Hiszpania];
- *„Lubię i staram się za każdym razem korzystać z możliwości uczestniczenia w wielokulturowych projektach grupowych, aby zyskać na wymianie poglądów i pomóc mi stać się jeszcze bardziej otwartym, ale także wymieniać się praktykami i wiedzą o innych kulturach do wykorzystania w przyszłości"* [mężczyzna, 41-50 lat, Grecja];
- *„Wiele nauczyłam się od członków zespołu z innych krajów na temat ich kultury, sposobu pracy, sposobu myślenia. Zdobyte doświadczenie w międzynarodowej pracy zespołowej jest bardzo przydatne w mojej codziennej pracy, ale także w wielu aspektach mojego życia."* [kobieta, 41-50 lat, Grecja];
- *„Jest to świetna okazja do obserwowania ludzi z różnych środowisk kulturowych wykonujących swoją pracę, działających, współpracujących na wiele różnych sposobów.*

Indywidualne cechy ludzi łączą się z ich pochodzeniem kulturowym." [mężczyzna, 41-50 lat, Polska];

- *„Wspaniale jest pracować w wielokulturowym środowisku. Możemy się tak wiele nauczyć i robić razem niesamowite rzeczy, których nie mielibyśmy szansy zrobić w pojedynkę."* [kobieta, 41-50 lat, Polska];
- *„Nauczyłem się nowych sposobów myślenia i poszerzyłem swoje horyzonty, co pomogło mi spojrzeć na sprawy z szerszej perspektywy."* [mężczyzna, 41-50 lat, Norwegia].

Dwie osoby zwróciły uwagę na tworzenie się tożsamości ponadnarodowej, europejskiej:

- *„Zauważyłam, że ludzie, którzy pracują razem niezależnie od swojego pochodzenia kulturowego, na koniec czują się tak blisko, ponieważ tożsamość europejska jest ponad tożsamością narodową."* [kobieta, 51-60 lat, Cypr];
- *„Poznałem interesujących ludzi z innych (europejskich) krajów, miałem okazję uczyć się od nich, poznać i zaprzyjaźnić się z ludźmi mieszkającymi tysiące kilometrów od mojego kraju. Przede wszystkim poczułem się bardziej "europejsko" i bardzo mi się to podoba."* [mężczyzna, ponad 60 lat, Grecja].

Nie bez znaczenia było również tworzenie wzajemnych sieci współpracy zawodowej jak i pozazawodowych relacji, o czym świadczy poniższa wypowiedź:

- *„Pracuję nad projektami międzynarodowymi od ponad dziesięciu lat. Koledzy z innych organizacji stali się moimi przyjaciółmi i wspólnie opracowaliśmy udane projekty i stworzyliśmy sieci współpracy nad nowymi projektami."* [kobieta, 51-60 lat, Hiszpania].

Wskazano również na ważną rolę odpowiedniego doboru organizacji partnerskich:

- *„Brałam udział w wielu projektach międzykulturowych i mimo że mieliśmy pewne problemy komunikacyjne, nigdy nie zrezygnowaliśmy z partnerstwa. Jedynym negatywnym doświadczeniem był ostatni projekt, w którym musieliśmy zmienić partnera. Mogę dodać, że we wszystkich poprzednich projektach wybraliśmy siebie nawzajem podczas Seminariów Kontaktowych organizowanych przez nasze Narodowe Agencje i poziom zaufania był wysoki po kilku dniach wspólnej pracy. To był jedyny raz, kiedy wybraliśmy partnera, którego nie znaliśmy. Ale moje ogólne doświadczenie jest świetne i pozytywne."* [kobieta, 41-50 lat, Polska],
- *„Ważne jest, aby każdy partner był świadomy różnic kulturowych innych partnerów i brał je pod uwagę, głównie w komunikacji. Ale jeśli chodzi o projekt międzynarodowy i istnieje jeden wspólny cel do osiągnięcia, każdy członek zespołu powinien dołożyć wszelkich starań, aby przestrzegać zasad projektu, terminów itp."* [kobieta, 41-50 lat, Bułgaria].

W wypowiedziach otwartych podkreślana była wartość różnorodności:

- *„Moim zdaniem różnorodność zwiększa perspektywę życiową i zawodową, wzmacnia umiejętności twarde i miękkie oraz dekonstruuje pozytywne/negatywne uprzedzenia wobec krajów/kultur."* [kobieta, 31-40 lat, Włochy];
- *„Ważne jest, aby każdy partner był świadomy różnic kulturowych innych partnerów i brał je pod uwagę, głównie w komunikacji. Ale jeśli chodzi o projekt międzynarodowy i istnieje jeden wspólny cel do osiągnięcia, każdy członek zespołu powinien dołożyć wszelkich starań, aby przestrzegać zasad projektu, terminów itp."* [kobieta, 41-50 lat, Bułgaria];
- *„Większość moich umiejętności miękkich rozwinęła się. Lepiej rozumiem przepływ pracy z różnych kultur. Oprócz wielokulturowości ważne jest również, aby wiedzieć, jakie wartości i osobowości reprezentują partnerzy / współpracownicy."* [kobieta, 41-50 lat, Węgry];
- *„Moje doświadczenie było pozytywne, ponieważ miałem okazję pracować ze świetnymi profesjonalistami z różnych krajów. Uważam jednak, że nasz wspólny sukces nie był wspierany ani utrudniany przez nasze wielokulturowe pochodzenie. To, co faktycznie przyczynia się do naszego sukcesu, to różnorodność umiejętności i wiedzy fachowej, którą wnosimy do stołu."* [mężczyzna, 31-40 lat, Włochy];
- *„Moje doświadczenie było bardzo pomocne w moim osobistym rozwoju jako profesjonalisty, ponieważ zawsze byłem otwarty na inne kultury."* [mężczyzna, 51-60 lat, Cypr].

Wskazano również na zagadnienie stereotypów mogące pojawić się we współpracy, jak w przypadku respondentki, która stwierdziła:

- *„Ogólnie rzecz biorąc, moje doświadczenie jest bardzo dobre, ale zdarzały się sytuacje, w których partnerzy nie dotrzymywali terminów, a ja od razu myślałam "cóż, to Włosi, typowe dla nich. Zaczęłam więc myśleć stereotypami"* [kobieta, 31-40 lat, Polska].

Pojawił się również głos, świadczący o zmianie stereotypowego myślenia o kulturach narodowych, na skutek współpracy w zespołach wielokulturowych:

- *„Praca w wielokulturowym zespole bardzo wzbogaciła moją wiedzę o różnych kulturach ale też pokazała, że stereotypy nie mają racji bytu. Współpracowałam z Niemcami, z którymi nie mogłam ustalić terminów oraz konkretnych działań, jednocześnie wspaniali byli Hiszpanie i Włosi dotrzymujący terminów i realizujący wszystko zgodnie z założeniami."* [kobieta, ponad 60 lat, Polska].

Przywołany został również wirtualny charakter międzykulturowych zespołów i wartość dodana spotkań rzeczywistych zespołu projektowego:

- *„Działania wirtualne - zwłaszcza w podejściu wielokulturowym - są znacznie bardziej skomplikowane, prawie bez wartości dodanej, która wynika ze spotkań w przestrzeni rzeczywistej."* [mężczyzna, 41-50 lat, Polska].

Generalnie respondenci pozytywnie oceniali dotychczasowe doświadczenie pracy w zespole wielokulturowym, jednak interesujące było zróżnicowanie na udział uczestniczący oraz sprawowanie funkcji koordynatora całości projektu:

- *„Udział w międzynarodowym projekcie wiele mi dał. Udział w projektach, w których jestem tylko uczestnikiem oceniam bardzo pozytywnie, jest to niezwykle rozwijające doświadczenie. Jednak bycie koordynatorem takiego projektu jest dla mnie dość stresujące, ponieważ moją rolą jest dopilnowanie terminów (które często są znacznie przekraczane przez partnerów), skompletowanie dokumentacji (o którą, zdarza się, trzeba prosić setki razy)."* [kobieta, 41-50 lat, Polska].

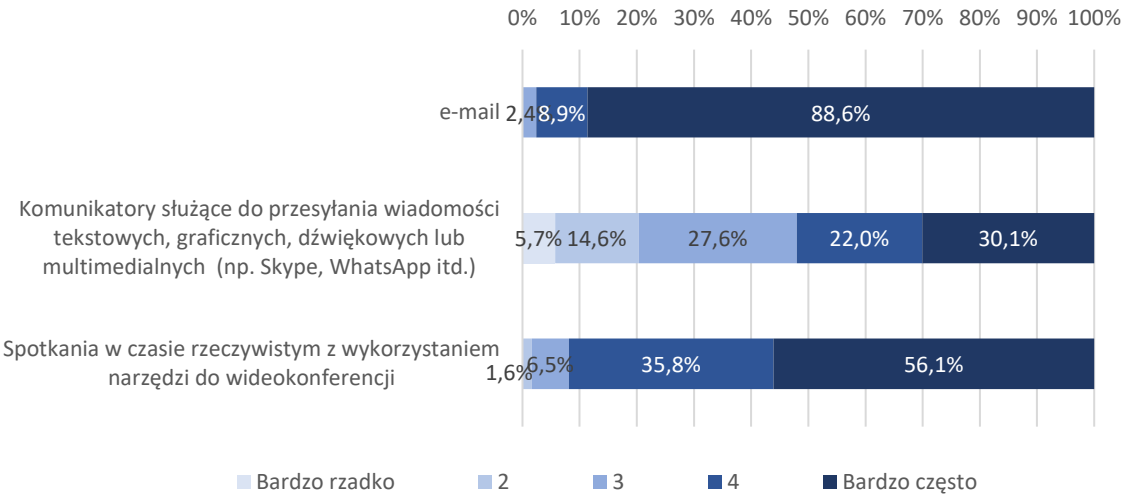
Rezultaty obserwacji uczestniczącej potwierdzają powyższe wyniki, przy czym warto zauważyć, że organizacje wchodzące w skład obserwowanych partnerstw charakteryzowały się w wysoką kulturą projektową, a ogólny poziom kompetencji związanych z zarządzaniem projektami osób kierujących pracami był wysoki. Zgodnie z otrzymanymi w badaniu kwestionariuszowymi wynikami wiązało się to z częstszym postrzeganiem wielokulturowości jako czynnika ułatwiającego realizację projektów. Partnerzy otrzymywali w ramach partnerstwa dostęp do zróżnicowanej, często unikalnej wiedzy, osób pochodzących z innych organizacji, udostępniane były również metody i narzędzia stanowiące dobre praktyki, które liderzy proponowali pozostałym partnerom jako sprawdzone i godne polecenia. Dzielenie się wiedzą pomiędzy organizacjami z różnych kultur było więc naturalną konsekwencją wymaganego przez Komisję Europejską zróżnicowanego składu partnerstwa. Wielokrotnie zaobserwować można było zadowolenie z możliwości spojrzenia na ten sam problem z innej perspektywy przez członków reprezentujących różne kultury, choć postawę taką reprezentowały najczęściej osoby otwarte i ogólnie pozytywnie nastawione do idei różnorodności. Nie obyło się bez trudności związanych z wielokulturowym wymiarem zespołu projektowego. Przykładem może być różne podejście do czasu, w tym do dotrzymywania uzgodnionych terminów, lub odmienne postrzeganie jakości, a w szczególności definiowania wysokiej jakości rezultatów. Inna sytuacja niezrozumienia na tle kulturowym dotyczyła lidera, który nie uwzględnił, że część organizacji partnerskich w czasie kluczowych prac projektowych, zgodnie z obowiązującym u nich kalendarzem juliańskim obchodziła w tym czasie ważne święto religijne, wyłączając tymczasowo te organizacje z prac projektowych). Mimo

występujących trudności, obserwowane partnerstwa postrzegały wielokulturowość bardziej przez pryzmat szans niż zagrożeń, co potwierdza wyniki otrzymane w badaniu ilościowym.

4.3. Komunikacja

Metodą komunikacji najczęściej wykorzystywaną przez wirtualne zespoły międzynarodowe jest e-mail, z którego prawie wszyscy korzystają często lub bardzo często (w tym 89% - bardzo często – rysunek 4.5) i ta forma wskazywana jest najczęściej jako preferowana (50%, rysunek 4.6). Tylko nieznacznie rzadziej wymieniano narzędzia do wideokonferencji (ok. 90% wskazań dla odpowiedzi co najmniej często, ale już „tylko" 56% dla bardzo często, dla ok. jednej trzeciej osób jest to forma preferowana), natomiast wyraźnie mniejszym zainteresowaniem cieszą się komunikatory typy Skype lub WhatsApp.

Rysunek 4.5 - Odpowiedzi na pytanie: „Jak często korzystasz z poniższych metody komunikacji wirtualnej w międzynarodowym zespole projektowym rozproszonym geograficznie?"



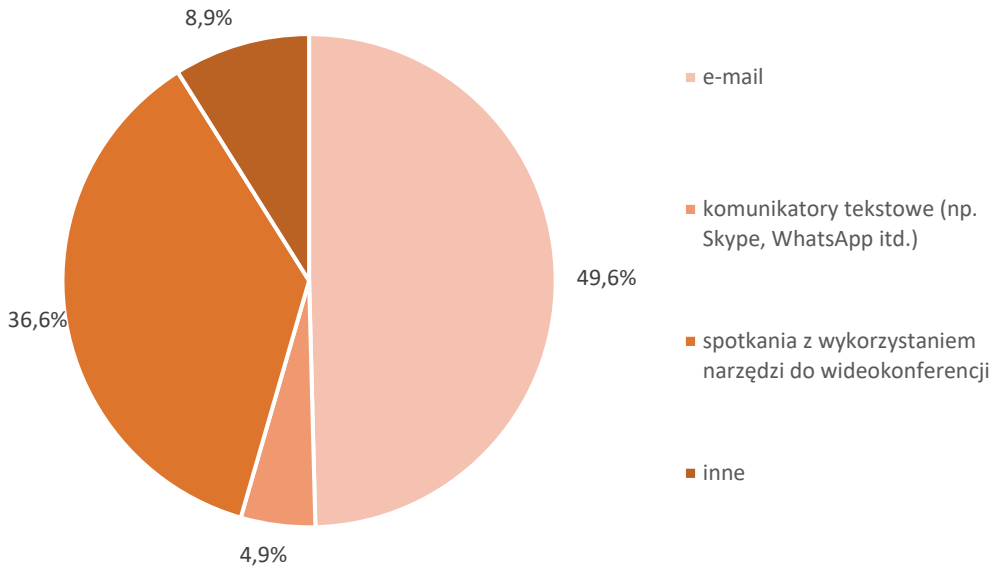
(n=123)

Źródło: badanie własne.

Uzupełniając powyższe wnioski można zauważyć, że z e-maili istotnie częściej korzystają kobiety niż mężczyźni (w teście Manna-Whitneya, p = 0,034**), osoby dzielące funkcje merytoryczne i administracyjne (w porównaniu z odpowiedzialnymi wyłącznie za sprawy administracyjne, w teście Kruskala-Wallisa, p = 0,020**) i mające doświadczenia raczej w projektach na większą skalę (p = 0,046**), zaś komunikatory

tekstowe typu WhatsApp czy Skype są najczęściej stosowane przez osoby, które koordynowały więcej (przynajmniej 6) projektów (p = 0,047**), ale też mają większość badanych kompetencji na wyższym poziomie (to jedyna forma komunikacji wykazująca korelację z kompetencjami) i mają na wyższym poziomie kulturę projektową organizacji otwartej (p = 0,021**).

Rysunek 4.6 - Odpowiedzi dotyczące preferowanej przez badanych metody komunikacji wirtualnej w międzynarodowym zespole projektowym, rozproszonym geograficznie*



* (n = 123)

Źródło: badanie własne.

Wskazując na preferencje w tym zakresie, wśród odpowiedzi „inne" badani wymieniali głównie kombinację analizowanych narzędzi:

- *"Dobra kombinacja tych 3 jest zawsze najlepsza (spotkania online są ważne, ale w połączeniu z e-mailami i szybką komunikacją WhatsApp jest również dobry)"* [kobieta, 41-50 lat, Włochy],
- *"wszystkie powyższe mieszane w zależności od potrzeby/pilności zadania, preferencji partnera"* [kobieta, 31-40 lat, Węgry],
- *"kombinacja wszystkich, w tym przechowywanie online"* [kobieta, do 30 lat, Czechy],
- *"połączenie poczty elektronicznej (niektóre rzeczy należy zapisać, aby upewnić się, że wszyscy zrozumieli to samo; wideokonferencje określają kontekst i ton)"* [kobieta, 51-60 lat, Portugalia].

oraz dedykowane narzędzia do zarządzania projektami, jak:

- *AdminProject*[468] - 3 wskazania [dwie kobiety, do 30 lat, Hiszpania oraz kobieta, 31-40 lat również Hiszpania],
- *Slack*[469] [kobieta, 41-50 lat, Polska].

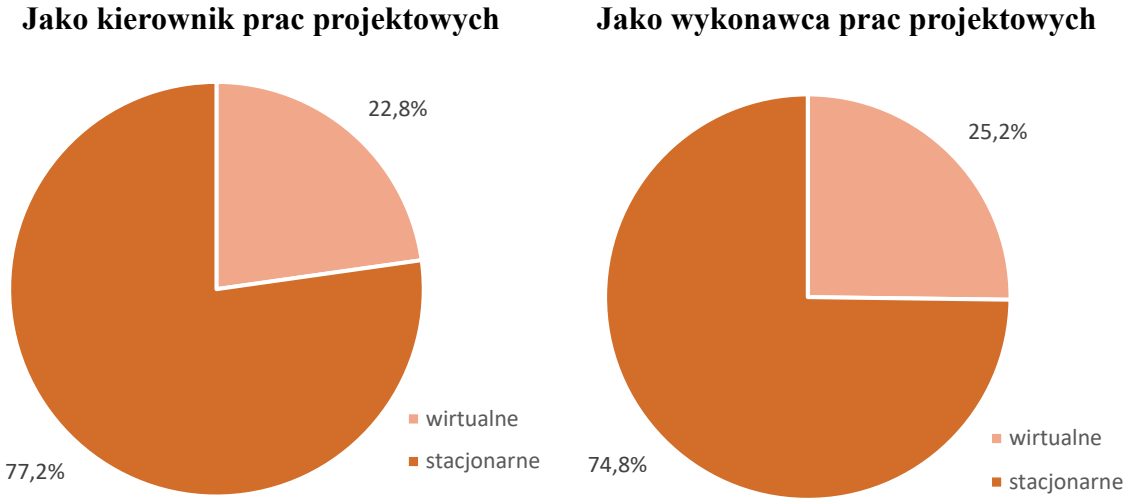
Inne osoby wskazywały:

- *"Zależy to od czasu, celów i dogłębnego zrozumienia związanego z działalnością projektową"* [mężczyzna, 31-40 lat, Włochy],
- *"Zawsze preferuję medium, które pozwoli mi wykonać pracę najszybciej"* [kobieta, 31-40 lat, Włochy],
- *"Trudno jest wybrać tylko jedną metodę, ponieważ każda z nich pełni inną funkcję w naszych zespołach. Na przykład w e-mailu możemy jasno i wyraźnie napisać, co zostało zrobione lub ma zostać zrobione, w wiadomości WhatsApp możemy szybko dotrzeć do kogoś i na przykład poprosić o odpowiedź na e-mail lub luźniej podzielić się doświadczeniami / zdjęciami (co buduje zespół), a spotkania w zespołach służą do prowadzenia dyskusji i omawiania kolejnych kroków lub rezultatów"* [kobieta, 41-50 lat, Polska].

Niezależnie od pełnionej w projekcie roli (kierownik/wykonawca prac), zdecydowana większość respondentów preferuje spotkania stacjonarne z członkami zespołu projektowego – rys. 4.7 (w szczególności preferują je mężczyźni – ok. 90%; inne charakterystyki badanych nie różnicują tych opinii istotnie). Może być to związane z międzyorganizacyjnym i wielokulturowym charakterem współpracy, gdzie rysuje się potrzeba kontaktu rzeczywistego, niosącego za sobą wartość dodaną w postaci możliwości odczytywania kodów niewerbalnych w komunikacji.

[468] https://www.adminproject.eu/
[469] https://slack.com/

Rysunek 4.7 - Preferowana forma spotkań*



* (n = 123)

Źródło: badanie własne.

Chociaż badani cenią sobie spotkania stacjonarne, dostrzegają też zalety spotkań wirtualnych, w tym zwłaszcza możliwość komunikowania się w czasie rzeczywistym za pomocą różnych narzędzi on-line, a także możliwość przechowywania i archiwizowania dokumentacji projektowej na dyskach wspólnych (w obu kwestiach ok. 90% ocen wysokich, M = 4,5, Me = 5) - tabela 4.8. Dostrzeganym problemem jest bierność niektórych członków zespołu w trakcie spotkań wirtualnych (ok. 70% odpowiedzi 4-5) i trudność z odczytaniem sygnałów niewerbalnych (65% odpowiedzi 4-5), ale z drugiej strony współpraca w przestrzeni wirtualnej – zdaniem ponad połowy badanych – usprawnia realizację projektu (choć znaczący jest też udział odpowiedzi ambiwalentnych – 34%). Co ważne, spotkania wirtualne raczej nie wywołują poczucia odizolowania z powodu różnic kulturowych między partnerami (aczkolwiek 15% osób dostrzega ten problem). Z kolei jeśli chodzi o nadużywanie spotkań on-line, zdania są podzielone – udział odpowiedzi twierdzących jest analogiczny jak w przypadku negatywnych i ambiwalentnych.

Tabela 4.8 - Ogólna ocena komunikowania się w międzynarodowym zespole wirtualnym (statystyki opisowe)

Wyszczególnienie	Odsetek wskazań					Statystyki			
	1	2	3	4	5	M	Me	SD	S
Doceniam możliwość komunikowania na odległość w czasie rzeczywistym za pomocą różnego rodzaju komunikatorów i/lub programów do wideo-konferencji	0,0	3,3	10,6	20,3	65,9	4,49	5,00	0,81	-1,49
Niektórzy członkowie zespołów projektowych nadużywają wirtualnej komunikacji, zbyt często organizując spotkania on-line	11,4	20,3	34,1	15,4	18,7	3,10	3,00	1,25	0,04
Z powodu różnic kulturowych między partnerami, czasami mam poczucie odizolowania od świata komunikując się wirtualnie	35,0	36,0	13,8	10,6	4,1	2,12	2,00	1,13	0,91
Komunikując się wirtualnie część osób z zespołu projektowego jest bierna	2,4	6,5	19,5	43,9	27,6	3,88	4,00	0,97	-0,84
Komunikując się wirtualnie (np. poprzez e-mail, platformy komunikacyjne, video-konferencje itp.) trudno mi odczytać sygnały niewerbalne	4,1	12,2	18,7	38,2	26,8	3,72	4,00	1,11	-0,68
Współpraca w przestrzeni wirtualnej usprawnia realizację projektu	3,3	6,5	34,1	33,3	22,8	3,66	4,00	1,01	-0,44
Przechowywanie dokumentacji projektowej w przestrzeni wirtualnej (np. dyski wspólne) daje mi poczucie tego, że mam zarchiwizowane dokumenty projektu, rezultaty i ustalenia, które mogę łatwo odnaleźć	0,8	1,6	8,1	25,2	64,2	4,50	5,00	0,78	-1,79

Warianty odpowiedzi: 1 – zupełnie się nie zgadzam, 5 – zupełnie się zgadzam. M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności

Źródło: badanie własne.

Pewne różnice w postrzeganiu tych kwestii widoczne są według płci (kobiety bardziej niż mężczyźni doceniają zalety wspólnej przestrzeni on-line przeznaczonej na przechowywanie dokumentacji, p = 0,034**), wieku (osoby w wieku 41-50 lat mają większy problem z brakiem komunikacji niewerbalnej w trakcie spotkań wirtualnych, p = 0,025**), doświadczenia projektowego (osoby realizujące międzynarodowe projekty partnerskie od 10-15 lat najczęściej wskazywały na to, że komunikując się wirtualnie mają poczucie odizolowania z powodu różnic kulturowych, p = 0,027**, a koordynujące dotąd 1-2 projekty – częściej niż inni na trudności wynikające z braku możliwości odczytania komunikatów niewerbalnych, p = 0,097*, a koordynujący jako lider 3-5 projektów, najsłabiej widzą korzyści w postaci usprawnienia realizacji projektu dzięki współpracy w przestrzeni wirtualnej, p = 0,020**). Odizolowanie w wyniku komunikacji wirtualnej bardziej odczuwane jest w mniejszych partnerstwach (p = 0,018**), przy projektach o mniejszej skali (p = 0,070*), podczas gdy badani realizujący zwykle projekty o większej skali bardziej doceniają współpracę wirtualną jako źródło usprawnień w

realizacji projektu (p = 0,065*) i poczucia większego bezpieczeństwa w odniesieniu do przechowywanych dokumentów, rezultatów itp. (p = 0,008***). W krajach wysokokontekstowych częściej niż w niskokontekstowych wskazywano na nadużywanie spotkań on-line (p = 0,082*), a możliwość komunikowania się on-line w czasie rzeczywistym bardziej doceniają badani z krajów o wyższym przyzwoleniu (rho = 0,194**) oraz niższym dystansie władzy (rho = -0,190**) i wyższej maskulinizacji (rho = -0,154**). Ci, którzy preferują stacjonarną formę współpracy (z perspektywy kierownika projektu lub jego części), silniej podkreślali, że komunikując się wirtualnie trudno im odczytać sygnały niewerbalne (p = 0,004***); pozostałe kwestie oceniane są podobnie przez preferujących różne formy współpracy.

Co może się przyczynić do poprawy współpracy asynchronicznej? Zdaniem respondentów przede wszystkim ustalenie języka roboczego partnerstwa (M = 4,75, 83% ocen 5) i nadawanie czytelnych tytułów mailom (M = 4,72, 78% ocen 5) – tabela 4.9.

Tabela 4.9 - Odpowiedzi na pytanie „Na ile poniższe aspekty są istotne dla poprawy komunikacji asynchronicznej między członkami zespołów międzynarodowych partnerstw współpracujących w przestrzeni wirtualnej (statystyki opisowe)

Wyszczególnienie	Odsetek wskazań					Statystyki			
	1	2	3	4	5	M	Me	SD	S
Uzgodnione przez członków zespołu zasady komunikacji (np. w formie strategii komunikacji opracowanej w początkowej fazie realizacji projektu)	0,0	1,6	10,6	33,3	54,5	4,41	5,00	0,74	-1,06
Określenie potrzeb informacyjnych członków zespołu (np. unikanie wysyłanie wszystkiego do wszystkich, poprzez określenie kto w zespole projektowym powinien otrzymywać jakiego rodzaju informacje)	0,0	2,4	9,8	35,0	52,8	4,38	5,00	0,76	-1,11
Nadawanie czytelnych tytułów e-mailom	0,8	0,8	2,4	17,9	78,0	4,72	5,00	0,63	-3,02
Grupowanie wiadomości w tematyczne wątki	1,6	1,6	10,6	37,4	48,8	4,30	4,00	0,85	-1,44
Ustalenie, żeby odpowiedzi wysyłać w ramach tego samego wątku, nie tworząc nowej wiadomości e-mail	0,8	0,8	11,4	25,2	61,8	4,46	5,00	0,79	-1,54
Ustalenie maksymalnego czasu na udzielenie odpowiedzi	0,8	3,3	19,5	34,1	42,3	4,14	4,00	0,90	-0,83
Częstotliwość korespondencji ograniczona do niezbędnych e-maili	1,6	4,9	18,7	34,1	40,7	4,07	4,00	0,97	-0,92
Ustalenie przez partnerstwo jaki język będzie roboczym językiem projektu	0,8	0,0	5,7	10,6	82,9	4,75	5,00	0,63	-3,05
Znajomość żargonu projektowego	2,4	2,4	17,9	37,4	39,8	4,10	4,00	0,94	-1,09
Opracowanie wspólnego dla wszystkich członków zespołu glosariusza pojęć merytorycznych związanych z tematyką projektu (np. wspólna dla wszystkich partnerów)	3,3	4,9	22,0	43,1	26,8	3,85	4,00	0,98	-0,87

Warianty odpowiedzi: 1 – zupełnie się nie zgadzam, 5 – zupełnie się zgadzam. M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności

Źródło: badanie własne.

Bardzo ważne jest też ustalenie zasad komunikacji, w tym wysyłania odpowiedzi e-mail w ramach jednego wątku, a także określenie potrzeb informacyjnych zespołu (np. unikanie wysyłania wszystkiego do wszystkich) – każda z tych kwestii oceniona została przez ok. 50-60% badanych bardzo wysoko. Mniej istotne wydaje się badanym opracowanie wspólnego glosariusza pojęć, czy znajomość żargonu projektowego, choć i w tych kwestiach dla ok. 70-80% jest to ważne lub bardzo ważne. Częstotliwość korespondencji ograniczona do niezbędnych e-maili również jest nieco mniej istotna, choć dla 41% osób jest to bardzo ważne (bardziej identyfikowali się z tym ci, którzy preferują stacjonarną formę współpracy).

Wymieniano spontanicznie również inne kwestie, takie jak:

- ustanowienie i przestrzeganie zasad:
  - *"7C zasady pisania* https://worldofwork.io/2019/07/the-7-cs-of-communication/*"* [kobieta, 41-50 lat, Polska];
  - *"Opracowanie wspólnego "tonu" komunikacji, np. formalnego/nieformalnego, narracyjnego/punktowego"* [kobieta, 31-40 lat, Polska];
  - *"Nie przytłacza i nie zasypuje mnóstwem wiadomości"* [kobieta, 51-60 lat, Bułgaria];
  - *"Ustalenie jasnej agendy wirtualnych spotkań projektowych; stworzenie listy z kontaktami wszystkich partnerów i aktualizowanie jej w razie potrzeby; rekomendowanie co najmniej jednej osoby z każdej organizacji do udziału we wszystkich spotkaniach i śledzenia projektu"* [kobieta, 31-40 lat, Bułgaria];
  - *"Ustawienie odpowiedniej platformy PMP (Project Management Platform), takiej jak GD, Trello itp., w porozumieniu ze wszystkimi partnerami, ponieważ niektórzy partnerzy mogą nie być zaznajomieni z wybraną platformą"* [mężczyzna, 41-50 lat, Polska].
- potrzeba dostosowania i adaptacyjność:
  - *"Dostosowanie narzędzi do potrzeb, np. regularna komunikacja za pośrednictwem poczty elektronicznej lub innych narzędzi (np. MS Teams), czasami spotkania online z wykorzystaniem odpowiednich narzędzi; w nagłych przypadkach: możliwość korzystania z telefonu lub WhatsApp (itp.)"* [kobieta, 51-60 lat, Polska];
  - *"Poszanowanie różnicy czasu jest bardzo ważne, aby zrozumieć, kiedy (o której porze dnia) można oczekiwać odpowiedzi lub o której porze dnia nie (popołudniowy odpoczynek lub pora lunchu w niektórych kulturach). Respektowanie aktywności poza projektem każdego członka, aby zrozumieć, kiedy może on być dostępny na częste wirtualne spotkania wideokonferencyjne (na e-maile można odpowiadać asynchronicznie w dogodnym czasie)"* [mężczyzna, 41-50 lat, Grecja];

– *"Uwzględnienie różnic w strefach czasowych i godzinach pracy, gdy prosi się o pilną odpowiedź"* [kobieta, 51-60 lat, Finlandia].

- łatwość i przejrzystość komunikacji:

– *"Zdefiniowanie listy zadań do wykonania i prostego planu komunikacji (maks. 10 stron) od samego początku projektu"* [mężczyzna, 31-40 lat, Włochy];

– *"Zdefiniowanie mapy folderów do prawidłowego przechowywania"* [kobieta, 31-40 lat, Rumunia];

– *"Nadawanie tytułów e-mailom jest ważne, podobnie jak terminowe odpowiadanie na zapytania wystosowane za pomocą innych narzędzi, np. Doodle, ankiety itp."* [kobieta, 41-50 lat, Finlandia];

– *"W przypadku pracy za pośrednictwem platform takich jak AdminProject lub Drive, upewnij się, że dołączasz link do dokumentu, którego chcesz użyć lub chcesz, aby inni go zobaczyli"* [kobieta, do 30 lat, Hiszpania];

– *"Korzystanie z narzędzi takich jak Admin"* [kobieta, do 30 lat, Francja].

Komunikacja wirtualna jest też uzależniona od kwestii technicznych i umiejętności uczestników (tabela 4.10). Kluczowe jest dobre łącze internetowe, a także sprawny sprzęt. Włączanie kamer przez uczestników spotkań, właściwe wykorzystanie narzędzi do rozmów video i biegłość w posługiwaniu się językiem roboczym projektu to kolejne ważne kwestie (oceniane na 4-5 przez ok. 90% badanych, na 5 – przez mniej więcej połowę z nich), tylko nieznacznie mniejszą wagę mają umiejętności techniczne uczestników.

Tabela 4.10 - Odpowiedzi na pytanie „Jaka jest rola następujących czynników dla dobrej komunikacji on-line w czasie rzeczywistym" (statystyki opisowe)

Wyszczególnienie	Odsetek wskazań					Statystyki			
	1	2	3	4	5	M	Me	SD	S
Sprawny sprzęt (słuchawki, kamera itp.)	0,0	0,8	2,4	30,9	65,9	4,62	5,00	0,58	-1,50
Dobre połączenie internetowe	0,0	0,0	0,0	7,3	92,7	4,93	5,00	0,26	-3,32
Włączenie kamer przez uczestników spotkania	2,4	3,3	7,3	35,8	51,2	4,30	5,00	0,92	-1,66
Właściwe narzędzia rozmów video wykorzystane	0,0	1,6	8,1	39,8	50,4	4,39	5,00	0,71	-1,01
Umiejętności techniczne uczestników spotkań	0,0	2,4	13,0	51,2	33,3	4,15	4,00	0,74	-0,63
Biegłe posługiwanie się językiem roboczym projektu	0,0	0,0	7,3	47,2	45,5	4,38	4,00	0,62	-0,48

Warianty odpowiedzi: 1 – zupełnie się nie zgadzam, 5 – zupełnie się zgadzam. M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności

Źródło: badanie własne.

Zarówno w przypadku spotkań wirtualnych, jak i tradycyjnych kluczowe jest wspólne ustalenie daty (83% osób zdecydowanie to potwierdza, M = 4,8), a także wysyłanie sprawozdań (ang. *minutes*), uwzględnienie różnych stref czasowych uczestników i uzgodnienie agendy (72-78% ocen 5, średnia ok. 4,7). Dla ponad połowy badanych bardzo ważny (ocena 5) był też fizyczny i mentalny dobrostan (ang. *wellbeing*) uczestników podczas spotkania i ustalone zasady spotkania (np. forma zgłaszania chęci zabrania głosu). Z kolei relatywnie mniejsze znaczenie przypisywano rozdzielaniu formalnych spraw projektowych i nieformalnych rozmów partnerów (średnia poniżej 4), choć i w tych kwestiach 33-40% badanych uważa za ważne w przygotowaniu i realizacji spotkań (tabela 4.11).

Tabela 4.11 - Odpowiedzi na pytanie „Które czynniki uważasz, za ważne w przygotowaniu i realizacji spotkań, zarówno on-line jak i stacjonarnych, międzynarodowego zespołu partnerskiego, współpracującego w przestrzeni wirtualnej”

Wyszczególnienie	Odsetek wskazań					Statystyki			
	1	2	3	4	5	M	Me	SD	S
Wspólne ustalenie daty	0,0	0,0	0,8	16,3	82,9	4,82	5,00	0,41	-2,06
Uwzględnienie różnych stref czasowych członków zespołu	0,0	0,8	4,1	17,1	78,0	4,72	5,00	0,58	-2,25
Uzgodniona przed spotkaniem agenda	0,0	1,6	0,8	25,2	72,4	4,68	5,00	0,58	-2,19
Przestrzeń do nieformalnych rozmów członków zespołu (networking)	0,0	3,3	7,3	40,7	48,8	4,35	4,00	0,76	-1,14
Ustalone zasady (np. forma zgłaszania się do zabrania głosu)	0,0	3,3	8,9	21,7	56,1	4,41	5,00	0,79	-1,27
Uzgodniona wcześniej agenda spotkania	0,0	4,1	24,4	37,4	34,1	4,02	4,00	0,87	-0,41
Przestrzeganie przez uczestników spotkania agendy	0,0	0,8	14,6	42,3	42,3	4,26	4,00	0,73	-0,58
Omawianie wyłącznie spraw projektowych	4,9	13,0	30,9	33,3	17,9	3,46	4,00	1,08	-0,38
Czas w agendzie na nieformalne rozmowy partnerów	1,6	4,9	19,5	40,7	33,3	3,99	4,00	0,94	-0,84
Fizyczny i mentalny dobrostan (ang. *wellbeing*) uczestników podczas spotkania	0,0	0,8	9,8	30,9	58,5	4,47	5,00	0,71	-1,11
W przypadku spotkań rzeczywistych, umożliwianie wizyt studyjnych w lokalnych organizacjach z otoczenia instytucji goszczącej	0,0	2,4	13,8	39,8	43,9	4,25	4,00	0,79	-0,79
Wysłane do uczestników sprawozdania podsumowujące ustalenia ze spotkania	0,0	0,0	3,3	187	78,0	4,75	5,00	0,51	-1,90

Warianty odpowiedzi: 1 – zupełnie nieważne, 5 – bardzo ważne. M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności

Źródło: badanie własne.

Analizując kwestie związane z organizowanymi spotkaniami w przekroju cech badanych i ich organizacji zauważyć można, że kobiety przywiązują większą wagę niż mężczyźni do określenia potrzeb informacyjnych (p = 0,002***), znajomości żargonu projektowego

(p = 0,030**), wspólnego ustalenie daty spotkania (p = 0,060*), zagwarantowania czasu na nieformalne rozmowy partnerów (p = 0,097*). Uwzględnienie różnych stref czasowych uczestników (p = 0,042**) i przestrzeń dla networkingu (p = 0,040**) są szczególnie ważne dla osób mających 41-50 lat.

Biorąc pod uwagę kulturę narodową zauważono, że ustalenie języka roboczego projektu (p = 0,038**) i wysłanie sprawozdań po zakończeniu spotkania (p = 0,067*) jest ważniejsze w krajach niskokontekstowych, a przestrzeganie agendy spotkania (p = 0,064*) – w wysokokontekstowych. W krajach o niższym indywidualizmie niej ważne jest określenie potrzeb informacyjnych członków zespołu (rho = -0,180**), mniej ważne są też właściwe narzędzia rozmów video (rho = -0,162**), umiejętności techniczne uczestników (rho = -0,226**), biegłe posługiwanie się językiem roboczym projektu (rho = -0,203**), przestrzeń do networkingu (rho = -0,242**), uzgodnienie agendy (rho = -0,243**) i jej przestrzeganie przez uczestników (rho = -0,260**), a większe znaczenie mają sprawozdania ze spotkań (ang. *minutes)* (rho = 0,168**). Jest to ten wymiar kultury narodowej, który najsilniej zaznacza swój związek z zasadami komunikacji w projekcie.

Osoby, które pracują raczej w projektach na większą skalę bardziej cenią sobie uzgodnienie zasad komunikacji (p = 0,049**) i potrzeb informacyjnych (p = 0,057*), wysyłanie sprawozdań ze spotkania (p = 0,051*), wspólne ustalenie daty (p = 0,081*), a mniej – umiejętności techniczne uczestników (p = 0,033**). Stopień dojrzałości projektowej organizacji ma z kolei znaczenie, jeśli chodzi o zagwarantowanie czasu na nieformalne rozmowy (p = 0,005**) i wspólne ustalenie daty (p = 0,021**). Osoby o wyższych kompetencjach bardziej zwracają uwagę zwłaszcza na uzgadnianie zasad komunikacji (rho = 0,331**) i maksymalnego czasu wypowiedzi (rho = 0,316**), fizyczny i mentalny dobrostan uczestników spotkania (rho = 0,363**), uzgadnianie agendy (rho = 0,328**) i zostawienie w niej miejsca na rozmowy nieformalne (rho = 0,301**). Mniejsze znaczenie odgrywa w tym względzie doświadczenie w realizacji projektów.

Przedstawione powyżej wyniki pokrywają się z wnioskami z obserwacji uczestniczącej. Wszystkie partnerstwa projektowe korzystały w dużej mierze z komunikacji e-mailowej, do spotkań on-line wykorzystywano różne programy (BigBluButton, Zoom, Google Meet, Skype), zauważalna była potrzeba dostosowania systemu komunikowania do potrzeb danego partnerstwa. W każdym przypadku na początku projektu ustalane były zasady komunikacji, takie jak częstotliwość, metody, lista e-mailingowa osób zaangażowanych w bieżące sprawy projektu u każdego partnera,

a w przypadku jednego z partnerstw, z powodzeniem wykorzystywano do całościowego zarządzania projektem platformę AdminProject, która szerzej opisana została w rozdziale 6. Mimo tego, że obserwowane partnerstwa pracowały w większości wirtualnie, to dużą wagę przykładano do spotkań w przestrzeni realnej, jako okazji do bezpośredniego kontaktu przedstawicieli zespołu projektowego a tym samym lepszego poznania się i okazji na zbudowanie zaufania oraz innych relacji ułatwiających dalszą współpracę. Cykliczne spotkania w przestrzeni realnej (średnio co cztery do sześciu miesięcy, przy przeciętnym dwuletnim okresie realizacji projektu) były też dobrym katalizatorem negatywnych emocji (np. konfliktów czy niezadowolenia), które znacznie łatwiej było przeanalizować oraz zarządzać nimi, mając możliwość osobistego spotkania, niż w przypadku braku tego typu szans. Szczególnie zauważalne to było w przypadku partnerstw, które działały podczas pandemii COVID-19. Nagłe utrudnienia, a w pewnym momencie zupełny brak możliwości podróżowania między krajami, spowodowały, że spotkania w całości zostały przeniesione do przestrzeni wirtualnej, odbierając członkom zespołu możliwość poznawania kultur (zarówno narodowej jak i organizacyjnej), w naturalnym środowisku organizacji partnerskich. Porównując obie formuły spotkań – on-line i stacjonarnych – zauważono, że w pierwszym przypadku komunikację często zaburzały zakłócenia techniczne, partnerzy byli skoncentrowani na przekazie werbalnym, omawiane były zagadnienia ściśle związane z projektem oraz ujęte w agendzie, a w sposobie komunikacji widoczna była w mniejsza otwartość i spontaniczność.

4.4. Zarządzanie wiedzą

Przeprowadzone badanie wykazało, że w zarządzaniu wiedzą w międzynarodowym zespole partnerskim sprzyja dostęp do dokumentacji projektowej 24/7 przez wszystkich członków zespołu – ten element zarządzania wiedzą wskazywano jako najważniejszy (M = 4,71, 73% ocen najwyższych). Bardzo duże znaczenie mają również dostępne dla członków zespołu szablony (M = 4,67; 70%), a także uzgodnione zasady zarządzania dokumentacją i wiedzą projektową (M = 4,6; 65%) i możliwość łatwego monitorowania statusu realizacji zadań (M = 4,6; 63%) – tabela 4.12. Pozostałe zasady, w tym zwłaszcza praca w czasie rzeczywistym kilku członków zespołu na tym samym dokumencie, miały mniejsze znaczenie.

Warto zauważyć, że stały dostęp do dokumentacji projektu nie stanowiły atutu dla osób 60+ (p = 0,015**), a praca w czasie rzeczywistym na tym samym dokumencie była

doceniana bardziej w krajach wysokokontekstowych (p = 0,035**), o wyższym poziomie unikania niepewności (rho = 0,274**) i orientacji krótkoterminowej (rho = -0,155*). Osoby z krajów o orientacji krótkoterminowej bardziej doceniają też możliwość łatwego monitorowania zadań (rho = -0,199*). Uzgodnione zasady zarządzania wiedzą są ważniejsze w krajach o wyższym poziomie indywidualizmu (rho = -0,155*) i maskulinizacji (rho = -0,212*), a dostęp do szablonów – w krajach o wyższej maskulinizacji (rho = -0,163*). Doświadczenie projektowe, jak i skala realizowanych projektów nie mają w tym względzie znaczenia.

Tabela 4.12 - Odpowiedzi na pytanie „Na ile poniższe aspekty są ważne w zarządzaniu wiedzą w międzynarodowym zespole partnerskim, rozproszonym geograficznie?”

Wyszczególnienie	Odsetek wskazań					Statystyki			
	1	2	3	4	5	M	Me	SD	S
Uzgodnione przez członków zespołu zasady zarządzania dokumentacją i wiedzą projektową	0,0	0,8	3,3	30,9	65,0	4,60	5,00	0,60	-1,46
Dostęp do dokumentacji projektowej 24/7 przez członków zespołu projektowego	0,0	0,0	2,4	24,4	73,2	4,71	5,00	0,51	-1,48
Możliwość łatwego monitorowania statusu realizacji zadań projektowych	0,0	0,0	2,4	35,0	62,6	4,60	5,00	0,54	-0,89
Praca kilku członków zespołu na tym samym dokumencie, w czasie rzeczywistym	4,1	9,8	18,7	39,8	27,6	3,77	4,00	1,09	-0,79
Zarządzanie wersjami dokumentów	2,4	1,6	17,1	32,5	46,3	4,19	4,00	0,94	-1,22
Powiadomienia o umieszczeniu w przestrzeni dokumentacji projektowej nowego dokumentu, przez któregoś z członków zespołu	1,6	5,7	14,6	39,8	38,2	4,07	4,00	0,95	-1,02
Dostępne dla członków zespołu szablony, pomocne w ich pracy projektowej	0,0	1,6	0,0	28,5	69,9	4,67	5,00	0,57	-2,05

Warianty odpowiedzi: 1 – zupełnie nieważne, 5 – bardzo ważne. M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności

Źródło: badanie własne.

W organizacjach, których kultura projektowa (ogółem i w obu wymiarach) jest na wyższym poziomie, większą wagę respondenci przywiązywali do powiadamiania o umieszczeniu nowego dokumentu na dysku wspólnym i zarządzania wersjami dokumentów, a uzgadnianie zasad zarządzania dokumentacją projektową było ważniejsze w organizacjach o wyższym poziomie kultury projektowej (ogółem), a w szczególności kultury organizacji otwartej (rho ok. 0,2*). Dojrzałość projektowa powiązana była tylko z oceną możliwości pracy w czasie rzeczywistym na jednym dokumencie (p = 0,009**) – docenia się ją bardziej, gdy dojrzałość projektowa jest wyższa. Z drugiej strony praca synchroniczna na jednym dokumencie ,jako jedyny obszar zarządzania wiedzą, nie jest powiązana z kompetencjami kierowników (ogółem, ani z

konkretnymi kompetencjami), podczas gdy stały dostęp do dokumentacji projektowej jest ważny zwłaszcza dla osób, które lubią myśleć i działać w oryginalny i pomysłowy sposób, a system powiadomień o zamieszczeniu nowych dokumentów – dla osób silnie skoncentrowanych na wynikach (w obu przypadkach odnotowano najsilniejsze korelacje, rho jest bliskie 0,4**). Ogólnie rzecz biorąc wszystkie aspekty zarządzania wiedzą, poza wskazaną wspólną pracą na dokumencie, są istotnie dodatnio skorelowane z poziomem kompetencji (ogółem), a największe znaczenie kompetencji odnosi się do możliwości łatwego monitorowania statusu realizacji zadań (rho = 0,378**).

Wyniki badania ankietowego są zgodne ze spostrzeżeniami z obserwacji uczestniczącej. W obserwowanych partnerstwach zauważalna była potrzeba łatwego dostępu do aktualnych dokumentów projektowych. Co ciekawe, kwestie bezpieczeństwa w większości przypadków nie były kluczowym kryterium doboru narzędzi w tym zakresie. Jedynie liderzy uniwersyteccy bardziej restrykcyjnie podchodzili do tych kwestii, w jednym przypadku nie wyrażając zgody na korzystanie z rozwiązania opartego na, powszechnie stosowanym w tego typu partnerstwach, Dysku Google, oferując platformę własną. Jednak korzystanie z niej okazało się dużo trudniejsze i mniej efektywne (min. dostęp wymagał każdorazowo hasła wygenerowanego przez lidera, partnerzy sami nie mogli zarządzać plikami, platforma często się zawieszała), co spowodowało zintensyfikowanie komunikacji e-mailowej, jako kanału za pomocą którego wymieniane były również dokumenty. W partnerstwie tym zaobserwowano również pojedyncze przypadki próby powrotu do preferowanego przez członków zespołu projektowego Dysku Google, lecz nie stał się on obowiązujący w tym projekcie. Ogólnie partnerzy cenią sobie platformy do zarządzania, które pełnią również funkcję repozytorium dokumentacji projektu. W jednym z partnerstw korzystano z platformy AdminProject i członkowie zespołu byli z niego bardzo zadowoleni. Zarządzanie wiedzą wiąże się też z właściwym przepływem informacji. O dotkliwych skutkach związanych z dysfunkcją w przepływie informacji przekonało się jedno z partnerstw, w którym w ostatniej fazie realizacji projektu osoba pełniąca funkcję kierownika projektu zakończyła współpracę z uniwersytetem, będącym liderem projektu, bez wskazania następcy. W efekcie partnerzy zostali pozostawieni w niewiedzy odnośnie dalszych kroków, co było dla nich stresujące w świetle zbliżającego się terminu zakończenia projektu i wymaganych pilnych działań po stronie organizacji lidera (min. konferencja kończąca projekt, zebranie dokumentacji od partnerów oraz sporządzenie i terminowe złożenie do grantodawcy raportu końcowego za cały okres realizacji projektu). Dopiero uzyskanie

pozytywnej odpowiedzi od organizacji formalnie kierującej projektem na pisemne zapytanie partnerów, a także oddelegowanie nowej osoby do kierowania projektem, uspokoiło partnerów i pozwoliło na kontynuację prac. Warto jednak zaznaczyć, że w tym przypadku ponieważ proces wyboru zastępcy trwał bardzo długo, odchodzący koordynator nie przekazał wiedzy projektowej swojemu następcy, co skutkowało licznymi zapytaniami kierowanymi do partnerów, którzy mimo trudnej sytuacji, chętnie wspierali nowego kierownika projektu w ostatniej fazie jego realizacji. Sytuacja ta ma również związek z zarządzaniem ryzykiem. Nie określono takiego ryzyka na początku realizacji projektu, a zatem nie istniały procedury na wypadek jego wystąpienia, co spowodowało chaos i zdestabilizowało partnerstwo.

4.5. Zarządzanie zespołem projektowym

Jeśli chodzi o zarządzanie ludźmi w partnerskich zespołach projektowych to bardzo istotną kwestią jest odpowiednie ustanowienie ról. Prawie wszyscy respondenci podkreślali, że lubią znać rolę w projekcie – zwłaszcza swoją (85% ocen 5 i 12,9% ocen 4, najwyższa średnia ocen, M = 4,85), ale i innych (95%, w tym 71% ocen 5 i 24% ocen 4, M = 4,63). Jednocześnie podkreślano, że role powinny być zgodne z kompetencjami i możliwościami organizacji (M = 4,66). Ważne jest też zaufanie w zespole (M = 4,64, 70% osób zdecydowanie to potwierdza) – tabela 4.13. Kolejną bardzo istotną kwestią jest odpowiedni dobór organizacji do projektu międzynarodowego (M = 4,77, druga co do ważności kwestia, z 81% ocen najwyższych). Wysoką rangę przypisano również regularnej kontroli postępu projektu (M = 4,66) i możliwości spotkania w przestrzeni realnej kluczowych członków zespołu (M = 5,2). Generalnie rzecz biorąc zarządzanie ludźmi stanowi bardzo ważny czynnik zarządzania projektami partnerskimi i niemal każdy analizowany aspekt ma bardzo wysoką ocenę (mediana przeważnie jest równa maksymalnej wartości, tj. 5). Tylko nieznacznie słabiej (Me = 4) oceniono potrzebę poznania motywacji dołączenia do partnerstwa pozostałych członków zespołu oraz znaczenie wcześniejszej znajomości części zespołu dla relacji, choć i w tym przypadku ok. 40% osób traktuje je jako bardzo ważne, a kolejne ok. 35% - jako ważne. Jednocześnie badani nie postrzegają międzynarodowych wirtualnych partnerstw projektowych rozproszonych geograficznie jako bardziej podatnych na konflikty (przeciwnego zdania jest tylko co czwarta osoba).

Tabela 4.13 - Opinie dot. zarządzania ludźmi w międzynarodowych projektach partnerskich

Wyszczególnienie	Odsetek wskazań					Statystyki			
	1	2	3	4	5	M	Me	SD	S
Lubię dokładnie znać swoją rolę w projekcie	0,0	0,0	0,8	12,9	85,4	4,85	5,00	0,38	-2,37
Przypisana rola powinna być zgodna z moimi kompetencjami i możliwościami mojej organizacji	0,0	0,0	4,9	24,4	70,7	4,66	5,00	0,57	-1,46
Lubię od początku wiedzieć za co odpowiadają inni członkowie zespołu projektowego	0,8	0,0	4,1	25,2	69,9	4,63	5,00	0,64	-2,30
Zaufanie jest kluczowym elementem sukcesu w pracy w międzynarodowych zespołach projektowych rozproszonych geograficznie	0,0	0,0	4,9	26,0	69,1	4,64	5,00	0,57	-1,37
Regularna kontrola postępu projektu jest niezbędna w pracy w międzynarodowych zespołach projektowych rozproszonych geograficznie	0,0	0,0	3,3	27,6	69,1	4,66	5,00	0,54	-1,30
Łatwo o konflikty w międzynarodowych, wirtualnych partnerstwach projektowych rozproszonych geograficznie	8,1	30,9	36,6	14,6	9,8	2,87	3,00	1,08	0,34
Konflikty powinny być na bieżąco rozwiązywane, nawet on-line, jeśli nie jest planowane spotkanie realne członków zespołu projektowego	0,8	0,0	8,1	29,3	61,8	4,51	5,00	0,72	-1,67
Kluczowi członkowie międzynarodowego zespołu projektowego powinni mieć szansę na spotkanie w przestrzeni realnej	0,8	0,0	7,3	15,4	76,4	4,67	5,00	0,69	-2,41
Szczególnie ważne jest, aby zespół projektowy miał możliwość spotkać się stacjonarnie w fazie początkowej realizacji projektu	0,8	1,6	8,9	22,0	66,7	4,52	5,00	0,79	-1,82
Uprzednia znajomość części członków zespołu pomaga w relacjach w zespole projektowym	2,4	4,1	16,3	33,3	43,9	4,12	4,00	0,99	-1,13
Ważny jest odpowiedni dobór organizacji do projektu międzynarodowego	0,0	0,0	3,3	16,3	80,5	4,77	5,00	0,49	-2,11
Czas poświęcony na poszukiwanie odpowiednich partnerów do partnerstwa projektowego będzie owocował lepszą współpracą projektową	0,0	0,0	7,3	25,2	67,5	4,60	5,00	0,62	-1,32
Członkowie zespołu mogą mieć różną motywację do realizacji projektu	0,0	2,4	8,1	34,1	55,3	4,42	5,00	0,75	-1,23
Warto poznać motywację dołączenia do partnerstwa projektowego pozostałych członków zespołu	0,0	5,7	17,1	35,0	42,3	4,14	4,00	0,90	-0,76
Na początku projektu należy uzgodnić, jak postępować w przypadku gdy dany partner nie wywiązuje się z zadań (np. decyzja wszystkich pozostałych partnerów o zmianie lub zmniejszeniu liczby partnerów)	0,0	4,1	10,6	32,5	52,8	4,34	5,00	0,83	-1,15

Warianty odpowiedzi: 1 – zupełnie się nie zgadzam, 5 – zupełnie się zgadzam. M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności

Źródło: badanie własne.

Zaufanie jest postrzegane jako kluczowy czynnik sukcesu projektu zwłaszcza przez osoby w wieku poniżej 30 lat i 40-51 lat (p = 0,022**), mające kompetencje na wyższym poziomie (rho = 0,290**), a także gdy kultura projektowa organizacji otwartej jest na wyższym poziomie (rho = 0,178**), i gdy w zarządzaniu projektami panuje

spontaniczność i brak wypracowanych procedur (dojrzałość projektowa jest najniższa, p = 0,074*). W świetle wyników badania, za rozwiązywaniem konfliktów na bieżąco istotnie częściej są kobiety niż mężczyźni (p = 0,004**), a także osoby zaangażowane w organizacjach o wyższej kulturze projektowej organizacji otwartej (rho = 0,174**). W krajach wysokokontekstowych bardziej docenia się uprzednią znajomość części członków zespołu jako czynnika budującego relacje (p = 0,032**).

Osoby o wyższych kompetencjach wyżej niż inni oceniali znaczenie odpowiedniego doboru partnerów dla ich dalszych relacji: byli zdania, że czas poświęcony na poszukiwanie partnerów będzie owocował lepszą współpracą (rho = 0,286**), że kluczowi członkowie zespołu powinni się spotkać w środowisku realnym, a nie tylko wirtualnym (rho = 0,227**), warto poznać motywację dołączenia do partnerstwa (rho = 0,236**), a jednocześnie niezbędna jest regularna kontrola postępów projektu (rho = 0,192**) i określenie konsekwencji niewywiązywania się z zadań (rho = 0,202**). Większą wagę do odpowiedniego doboru partnerów (nie należy żałować na to czasu) przywiązują osoby z organizacji o wyższej kulturze projektowej (rho = 0,046**), które mają w swoim portfolio projekty zakończone sukcesem (p = 0,021**), które koordynowały większą ilość projektów (p = 0,082*), odpowiadające głównie za sprawy organizacyjno-zarządcze (p = 0,024**). Osoby z ostatniej grupy bardziej niż inne podkreślały też znaczenie tego, aby kluczowi członkowie zespołu (p = 0,058*), ale i cały zespół (p = 0,044**) spotkali się „na żywo".

Co sprzyja budowaniu dobrych relacji w rozproszonych geograficznie zespołach międzynarodowych? Przede wszystkim atmosfera współpracy i komunikatywność (średnie ok. 4,8, ponad 80% badanych uznało te kwestie za bardzo ważne) – tabela 4.14. Bardzo ważne jest również zaufanie i zrozumienie w zespole (M = 4,74) oraz otwartość członków zespołu (M = 4,67). Niemniej jednak również pozostałe kwestie oceniane były wysoko (ponad połowa osób wybrała ocenę najwyższą). Jedynie działania teambuildingowe mają bardziej rozproszone oceny (6% odpowiedzi na nie, 16% ambiwalentnych, 78% na tak, Me = 4, M = 4,05, częściej wskazywały na nie kobiety, p = 0,045** i osoby realizujące częściej projekty na większą skalę, p = 0,042**). Rywalizacja między członkami zespołu stanowi jedyny element oceniany w tym kontekście nisko (M = 2,69), aczkolwiek i w tym, blisko 30% badanych widzi czynnik sprzyjający budowaniu dobrych relacji (dotyczy to zwłaszcza organizacji o wysokiej kulturze projektowej koncentrowanej na wynikach, rho = 0,266**, w krajach o wyższym wskaźniku dystansu władzy, rho = 0,266**). Jeśli chodzi o kulturę narodową, to relatywnie najsilniej zaznacza

się relacja względem męskości (korelacja jest ujemna, pozostałe wymiary kultury słabo korelują z oceną uwarunkowań relacji w zespołach projektowych rozproszonych geograficznie). Istotne znaczenie mają – jeśli chodzi o postrzeganie czynników sprzyjających dobrym relacjom – kompetencje badanych (korelacja dodatnia, istotna statystycznie dla każdego z analizowanych czynników, najsilniejsza w odniesieniu do działań teambuildingowych, zaufania, terminowości, wspólnego celu, szybkiej informacji zawrotnej i atmosfery współpracy, rho między 0,3 a 0,4) oraz kultura projektowa organizacji otwartej (w odniesieniu do działań teambuildingowych, rho = 0,399**, ale też atmosfery współpracy, wspólnego celu, komunikatywności, zaufania i zrozumienia w zespole, rho rzędu ok. 0,20-0,25).

Tabela 4.14 - Odpowiedzi na pytanie „W jakim stopniu poniższe aspekty sprzyjają budowaniu dobrych relacji pomiędzy członkami międzynarodowego partnerstwa projektowego, rozproszonego geograficznie?”

Wyszczególnienie	Odsetek wskazań					Statystyki			
	1	2	3	4	5	M	Me	SD	S
Wspólny cel	0,0	0,0	4,1	32,5	63,4	4,59	5,00	0,57	-1,05
Atmosfera współpracy	0,0	0,8	0,0	15,4	83,7	4,82	5,00	0,44	-3,08
Rywalizacja między członkami zespołu	22,0	31,7	17,9	12,2	16,3	2,69	2,00	1,37	0,44
Otwartość członków zespołu	0,0	0,0	4,9	23,6	71,5	4,67	5,00	0,57	-1,51
Komunikatywność	0,0	0,8	0,0	18,7	80,5	4,79	5,00	0,47	-2,64
Możliwość spotkań rzeczywistych z pozostałymi członkami zespołu	1,6	0,8	4,9	26,0	66,7	4,55	5,00	0,77	-2,31
Działania teambuildingowe	1,6	4,1	16,3	43,9	34,1	4,05	4,00	0,90	-0,98
Terminowość ze strony członków zespołu	0,0	0,0	3,3	34,1	62,6	4,59	5,00	0,56	-0,96
Zaufanie w zespole	0,0	0,0	1,6	22,8	75,6	4,74	5,00	0,48	-1,56
Zrozumienie w zespole	0,0	0,0	1,6	22,8	75,6	4,74	5,00	0,48	-1,56
Szybka informacja zwrotna	0,1	0,8	3,3	43,1	52,8	4,48	5,00	0,61	-0,94

Warianty odpowiedzi: 1 – w bardzo małym stopniu, 5 – w bardzo dużym stopniu. M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności

Źródło: badanie własne.

Z kolei, zdaniem respondentów, największym destruktorem relacji między członkami międzynarodowego partnerstwa okazały się niejasne role oraz bierność lidera (średnie ok. 4,5, blisko ¾ ocen najwyższych) – tabela 4.15. Negatywne znaczenie miały też nieporozumienia i konflikty (M = 4,6), brak zrozumienia w zespole, a także niewykonywanie zadań lub opóźnienia ze strony partnera(ów). Mniej problematyczne

okazały się kwestie związane z dominacją lidera (narzucającego swoje zdanie) lub partnerów (choć i tu połowa ocen jest nie niższa niż 4). W krajach wysokokontekstowych silniej niż w niskokontekstowych postrzega się negatywne znaczenie braku zrozumienia w zespole (p = 0,044**) i narzucania własnego zdania przez lidera (p = 0,058*), zaś dominacja jednego lub kilku partnerów postrzegana jest jako bariera w budowaniu dobrych relacji, zwłaszcza w krajach o wysokim dystansie władzy (rho = 0,176**), podczas gdy odwrotnie jest w krajach o wysokim kolektywizmie (rho = -0,241**), a także w organizacjach o wysokiej kulturze projektowej opartej na wynikach (rho = 0,187**) – dominacja jednego z partnerów nie jest identyfikowana jako bariera budowania relacji. Osoby o wyższych kompetencjach silniej postrzegają negatywne konsekwencje działań stale spóźniającego się i niewykonującego swoich zadań partnera (rho = 0,314**) oraz brak zrozumienia w zespole (rho = 0,228**).

Tabela 4.15 - Odpowiedzi na pytanie „W jakim stopniu poniższe aspekty mogą zaburzać relacje pomiędzy członkami międzynarodowego partnerstwa projektowego, rozproszonego geograficznie?”

Wyszczególnienie	Odsetek wskazań					Statystyki			
	1	2	3	4	5	M	Me	SD	S
Dominacja jednego lub kilku partnerów	0,8	7,3	17,1	42,3	32,5	3,98	4,00	0,93	-0,77
Niejasne role	0,0	0,8	4,9	22,0	72,4	4,66	5,00	0,61	-1,83
Nieporozumienia i konflikty	0,0	0,8	5,7	28,5	65,0	4,58	5,00	0,64	-1,44
Bierny lider	1,6	0,8	2,4	22,8	72,4	4,63	5,00	0,73	-2,82
Lider narzucający swoje zdanie	0,0	3,3	13,8	35,8	47,2	4,27	4,00	0,82	-0,90
Brak zrozumienia w zespole	0,0	0,0	5,7	35,8	58,5	4,53	5,00	0,60	-0,90
Partner, który nie wykonuje uzgodnionych zadań lub zawsze się spóźnia	0,0	1,6	4,9	31,7	61,8	4,54	5,00	0,67	-1,47

Warianty odpowiedzi: 1 – w bardzo małym stopniu, 5 – w bardzo dużym stopniu. M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności

Źródło: badanie własne.

Badani generalnie rzecz biorąc umiarkowanie entuzjastycznie podchodzą do formalizacji współpracy w projektach międzynarodowych (tabela 4.16). W zasadzie tylko jeśli nie znają partnerów w projekcie, preferują sformalizowane zasady współpracy (np. podpisanie umowy projektowej, uzgodniony plan zarządzania projektem, plan zarządzania jakością w projekcie, ustalone zasady komunikacji itp.), choć zdecydowanie jest tego zdania niespełna 60% badanych. Formalizację zasad współpracy nawet z

partnerami, których się zna, zdecydowanie preferuje 46% osób, ale tylko co dziesiąta osoba jest temu przeciwna. Do formalizacji współpracy bardziej skłonne są kobiety niż mężczyźni (odpowiednio, p = 0,019** i p = 0,017**), a także osoby o wyższych kompetencjach (odpowiednio, rho = 0,351** i rho = 0,322**), a sformalizowaniu współpracy ze znanymi partnerami bardziej sprzyjają osoby, w których organizacjach kultura projektowa oparta na wynikach jest na wyższym poziomie (rho = 0,193**). Dojrzałość projektowa, kultura narodowa, ani doświadczenie kierowników nie mają w tym względzie istotnego znaczenia (p > 0,05).

Tabela 4.16 - Opinie na temat formalizacji współpracy

Wyszczególnienie	Odsetek wskazań					Statystyki			
	1	2	3	4	5	M	Me	SD	S
Jeśli nie znam partnerów w projekcie, preferuję sformalizowane zasady współpracy (np. podpisanie umowy projektowej, uzgodniony plan zarządzania projektem, plan zarządzania jakością w projekcie, ustalone zasady komunikacji itp.)	1,6	0,8	11,4	26,8	59,3	4,41	5,00	0,85	-1,65
Nawet jeśli znam partnerów w projekcie, preferuję sformalizowane zasady współpracy	1,6	7,3	10,6	34,1	46,3	4,16	4,00	0,99	-1,20
Teambuilding jest ważny w projektach międzynarodowych, w których partnerzy pochodzą z różnych organizacji, często rozlokowanych w różnych krajach	0,8	4,1	12,2	38,2	44,7	4,22	4,00	0,87	-1,12
Teambuilding powinien mieć miejsce podczas spotkań stacjonarnych	1,6	2,4	13,0	34,1	48,8	4,26	4,00	0,89	-1,31
Teambuilding powinien mieć miejsce podczas spotkań wirtualnych	13,0	17,1	25,2	23,6	21,1	3,23	3,00	1,32	-,21

Warianty odpowiedzi: 1 – zupełnie się nie zgadzam, 5 – w pełni się zgadzam. M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności

Źródło: badanie własne.

Teambuilding jest dość ważny w projektach międzynarodowych, w których partnerzy pochodzą z różnych organizacji, często rozlokowanych w różnych krajach (M = 4,22), przy czym powinien mieć miejsce raczej w trakcie spotkań stacjonarnych niż wirtualnych (tabela 4.16). Znaczenie temabuildingu doceniają zwłaszcza osoby o wyższych kompetencjach (rho = 0,322**), pracujące w organizacjach o kulturze projektowej organizacji otwartej (rho = 0,321**), ale i opartej na wynikach (rho = 0,241**). Również w tej kwestii nie mają istotnego znaczenia dojrzałość projektowa, kultura narodowa ani doświadczenie kierowników.

Podobne wnioski płyną z przeprowadzonej obserwacji uczestniczącej. Jednym z ważniejszych zagadnień w zakresie zarządzania zespołem projektowym w obserwowanych międzynarodowych partnerstwach była potrzeba jasno określonych ról

w zespole. Partnerstwa, które od początku realizacji projektu wiedziały kto był za co odpowiedzialny, sprawnie realizowały projekt, natomiast w przypadku jednego projektu role nie były dostatecznie doprecyzowane we wniosku projektowym, ani w umowie partnerskiej, pozostawiając w ten sposób wiele niedopowiedzeń. W efekcie dochodziło do spięć i prób unikania odpowiedzialności za część zadań, lub przenoszenie tej odpowiedzialności na inne organizacje w partnerstwie. Prowadziło to do nieporozumień i pogorszenia relacji w zespole. W przypadku wszystkich partnerstw odczuwalny był dość wysoki poziom zaufania między partnerami. Mogło to wynikać z tego, że w każdym partnerstwie były organizacje, które wcześniej ze sobą współpracowały. Być może również z tego powodu w żadnym z analizowanych partnerstw nie pojawiła się potrzeba rozbudowanej formalizacji współpracy. Zakres i częstotliwość kontroli ze strony lidera partnerstwa była zróżnicowana, co mogło wynikać z różnych profili charakterologicznych tych osób. Spektrum różnorodności w tym zakresie było dość duże, począwszy od braku kontroli pomiędzy okresami przekazywania wymaganych umową raportów postępów, aż do regularnego monitorowania, sporządzania z własnej inicjatywy raportów ewaluacyjnych i wdrażania zaleceń z nich wynikających, w innym partnerstwie. W każdym partnerstwie zauważalne były również pojawiające się między członkami zespołu konflikty, jednak ich skala była niewielka i w większości przypadków próbowano je rozwiązywać w miarę możliwości na bieżąco – pomagały w tym spotkania stacjonarne partnerów (ich wykaz znajduje się w tabeli 3.2). Spotkania w przestrzeni realnej, nie tylko ułatwiały komunikację partnerom, poprzez bezpośrednią interakcję, czy możliwość odczytywania kodów pozawerbalnych, ale również stanowiły arenę do kształtowania się i budowania relacji w zespole. Część członków partnerstw wyraziła opinię, że odczuwalnie lepiej im się współpracowało po przejeździe ze spotkania stacjonarnego z pozostałymi członkami zespołu projektowego. Jedna osoba po powrocie z pierwszego spotkania partnerskiego określiła swój entuzjazm używając określenia: „teraz to zupełnie inaczej się pracuje wiedząc kto siedzi po drugiej stronie komputera, bo samo imię i nazwisko niewiele wnosiło i dopiero teraz mogę sobie tę osobę zwizualizować, wiem kim jest".

Z przeprowadzonej obserwacji wynika, że możliwość osobistego poznania członków zespołu jest szczególnie ważna w początkowej fazie realizacji projektu[470],

[470] Uwzględniając proces grupowy zaproponowany i opisany w modelu B. Tuckmana takie spotkanie było najczęściej organizowane w fazie formowania zespołu (ang. *forming*) lub na początku kolejnej fazy, określanej jako burza − czas eksperymentowania (ang. *storming*). Więcej o etapach funkcjonowania

kiedy partnerzy muszą się poznać i tak rozwinąć relacje, aby jak najlepiej im się współpracowało nad osiągnieciem celu projektu przez kolejne miesiące, a w niektórych przypadkach lata (obserwowane projekty trwały zazwyczaj 2 lata). Kolejnym ważnym aspektem udanej współpracy w obserwowanych międzynarodowych partnerstwach projektowych był właściwy dobór organizacji partnerskich. Ważne w tym zakresie były kompetencje merytoryczne, czego potwierdzeniem jest sytuacja, gdzie z powodu braku kompetencji i doświadczenia w jednym z obserwowanych projektów partner nie zrealizował ważnego szkolenia z wąsko wyspecjalizowanej dziedziny sztuki, generując tym samym problem dla całego partnerstwa. Istotne są również kompetencje menedżerskie, nie tylko lidera projektu, ale każdego członka partnerstwa z zespołu projektowego, bowiem specyfika partnerskich projektów współfinansowanych z funduszy UE jest taka, że każda organizacja współtworzy i jest współodpowiedzialna za rezultaty, a w konsekwencji każda organizacja jest liderem określonej we wniosku aplikacyjnym części projektu. Warto również dobierając partnerstwo projektowe sprawdzić motywację organizacji do udziału w takim przedsięwzięciu (w jednym z projektów organizacja będąca w partnerstwie, zrezygnowała z dalszego udziału, twierdząc, że ma inne ważne działania uniemożliwiające kontynuowanie realizacji projektu, co wymagało znalezienia innego partnera na miejsce wycofującego się).

zespołu zob.: W.F. Szymczak (2010), *Modele przywództwa organizacyjnego a proces grupowy i etapy pracy zespołu*, Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych podczas EURO 2012, nr. 131, s.113-124.

Rozdział 5

Sukces międzynarodowego projektu partnerskiego i jego uwarunkowania w świetle badań własnych

5.1. Definiowanie sukcesu projektu

W rozdziale trzecim dokonano oceny sposobu pomiaru (definiowania) sukcesu projektu. Badani jako ważne uznali wszystkie wskazywane aspekty: wypracowanie rezultatów – wszystkich założonych, o wysokiej jakości, wykorzystywanych dalej przez organizacje partnerskie lub poza nimi i cieszących ich uznaniem interesariuszy, ale także formalne zaakceptowanie raportu końcowego, zrealizowanie projektu w ramach zaplanowanego budżetu i harmonogramu, wysoką jakość zarządzania projektem, jak i zgranie zespołu (tabela 3.9). Część badanych zaproponowało własny sposób rozumienia sukcesu projektu, wskazując na następujące kwestie:

- właściwe zarządzanie skutkujące osiągnięciem zamierzonych celów i wywarciem pozytywnego wpływu na beneficjentów oraz zdolność rozwiązywania pojawiających się problemów:
  - *„Projekt kończy się sukcesem, gdy jest odpowiednio zarządzany, jest w stanie stawić czoła wszelkim problemom i osiągnąć wyznaczone cele. Działania, budżet, harmonogram, wyniki mogą ulec zmianie ze względu na wewnętrzne lub zewnętrzne wpływy/problemy, ale sukcesem jest znalezienie rozwiązania, wzmocnienie współpracy, utrzymanie motywacji partnerów i osiągnięcie pozytywnych wyników oraz rzeczywistego konkretnego wpływu na docelowych beneficjentów, interesariuszy i samą organizację."* [kobieta, 51-60 lat, Włochy],
  - *„Zorientowanie wyników na grupę docelową."* [kobieta, 41-50 lat, Finlandia].
- chęć kontynuowania współpracy:
  - *"Kontynuacja projektów w oparciu o rezultaty/produkty projektu; chęć kontynuowania współpracy"* [kobieta, poniżej 30 lat, Czechy];
  - *"Partnerzy kontynuują współpracę w ramach nowych projektów; konsorcjum opracowuje nowe wdrożenia/kontynuacje/kontynuacje projektu"* [kobieta, 31-40 lat, Bułgaria];
  - *"Projekt prowadzi do kolejnych projektów, pomysł jest dalej rozwijany, a partnerzy współpracują w przyszłości"* [kobieta, 41-50 lat, Polska].

- pozytywne relacje:
  - *"Tworzenie długotrwałych relacji zawodowych opartych na wzajemnym zaufaniu"* [kobieta, 31-40 lat, Włochy];
  - *"Interesy partnerów są zbieżne, przedłużenia czasu realizacji i przesunięcia w budżecie są wzajemnie uzgodnione, partnerzy chcą kontynuować współpracę przy innym projekcie"* [mężczyzna, 41-50 lat, Grecja],
- jakość, trwałość i użyteczność rezultatów:
  - *„Osiągnięto długoterminową trwałość - zarówno rezultatów projektu, jak i partnerstwa"* [kobieta, 41-50 lat, Węgry];
  - *„Ogólna jakość rezultatów i użyteczność"* [kobieta, poniżej 30 lat, Francja];
  - *„Zasadniczo na czas, zgodnie z budżetem i wynikami, które przynoszą korzyści interesariuszom"* [mężczyzna, 51-60 lat, Cypr];
  - *„Uznanie, takie jak odznaczenie dobrej praktyki programu Erasmus+; trwałość; duża liczba użytkowników końcowych; szerokie zainteresowanie rozpowszechnianiem"* [kobieta, 51-60 lat, Finlandia];
  - *„Projekt i jego wyniki mają charakter trwały, a partnerzy chcą współpracować w przyszłości";* [kobieta, 31-40 lat, Polska].
- zadowolenie członków zespołu projektowego:
  - *„Członkowie zespołu są zadowoleni z wykonanej pracy"* [kobieta, poniżej 30 lat, Włochy];
  - *„Poczucie, że projekt jest wspólnym celem"*[kobieta, 51-60 lat, Cypr].

W wyniku oceny własności metrycznych sposobu definiowania sukcesu projektu ustalono poza tym, że sukces projektu definiuje się w trzech wymiarach – sukcesu w oparciu o rezultaty (SR), sukcesu w oparciu o ograniczenia (SO) oraz sukcesu w oparciu o zarządzanie zespołem (SZZ). Rozkłady tych zmiennych przedstawiono w tabeli 5.1 (dane sumaryczne, surowe) i na rysunku 5.1 (dane przeskalowane do przedziału 0-100 dla wszystkich trzech zmiennych).

Tabela 5.1 - Definiowanie sukcesu międzynarodowego projektu partnerskiego: ocena sumaryczna (statystyki opisowe)

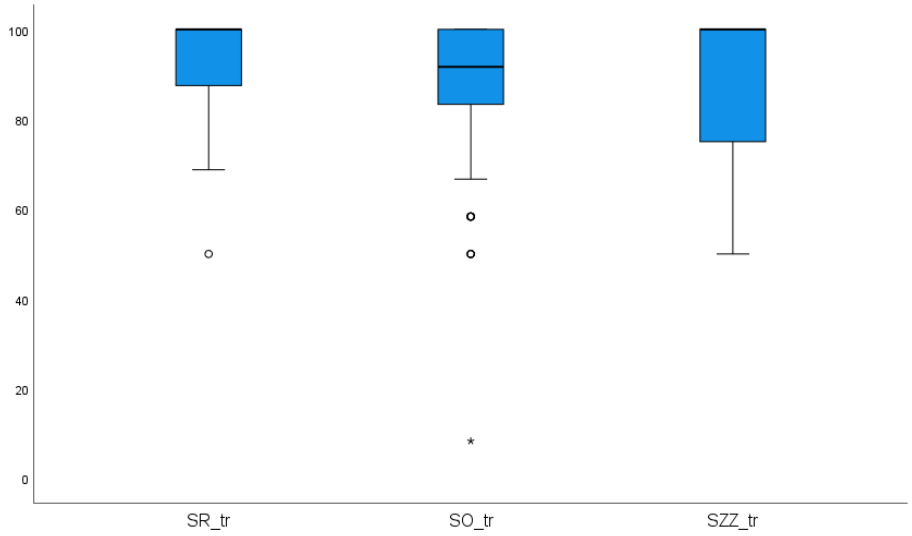
Wyszczególnienie		Zakres	Statystyki opisowe					
			Min.	Max.	M	Me	SD	S
SR	Sukces w oparciu o rezultaty	4÷20	12	20	19,02	20,00	1,55	-1,78
SO	Sukces w oparciu o ograniczenia	3÷15	4	15	13,53	14,00	1,83	-1,81
SZZ	Sukces w oparciu o zarządzanie zespołem	2÷10	6	10	9,10	10,00	1,17	-1,16

M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności

Źródło: badanie własne.

Sukces projektu był definiowany przede wszystkim w pierwszym i trzecim ujęciu – dla SR i SZZ wyniki są najwyższe (rysunek 5.1). Natomiast nieco niżej realizatorzy projektów identyfikowała się z określeniami z grupy drugiej (SO). Mediana wyników dla SR i SZZ osiąga maksymalny wynik dla tych zmiennych, a średnia jest bliska maksimum (przy słabej zmienności wyników). Dla drugiego podejścia definiowania sukcesu (SO) wyniki są niższe, aczkolwiek również wysokie (M = 13,53 przy max. 15). Wszystkie trzy zmienne sumaryczne wykazują silną skośność rozkładu (lewostronną) – tabela 5.1.

Rysunek 5.1 - Definiowanie sukcesu projektów partnerskich realizowanych w ramach programu Erasmus+ (dane przeskalowane do przedziału 0-100)



Źródło: badanie własne.

Definiowanie sukcesu projektu jest podobne w krajach o kulturze wysoko- i nisko kontekstowej (definiowanych zgodnie z koncepcją E. T. Halla) – w teście Manna-Whitneya prawdopodobieństwo jest na poziomie p = 0,181 dla SR, dla SO p = 0,174, dla SZZ p = 0,403. Porównując średnie i mediany zauważono, że w krajach o kulturze wysoko- i nisko kontekstowej najbardziej zbliżone jest podejście do definiowania sukcesu w trzecim ujęciu (tabela 5.2).

Tabela 5.2 - Definiowanie sukcesu projektu według kultury wg. koncepcji E. T. Halla

Wyszczególnienie	kraje niskokontekstowe (n = 27)			kraje wysokokonktekstowe (n = 93)		
	SR	SO	SZZ	SR	SO	SZZ
Min.	12	4	6	15	10	6
Max.	20	15	10	20	15	10
M	18,59	12,70	9,22	19,11	13,74	9,04
Me	19,00	13,00	10,00	20,00	14,00	10,00
SD	2,00	2,77	1,19	1,40	1,41	1,18
S	-1,80	-1,41	-1,66	-1,48	-0,89	-1,02

Źródło: badanie własne.

Tabela 5.3 - Ocena korelacji między definiowaniem sukcesu projektu a kulturą wg. G. Hofstede i kulturą projektową organizacji (r)

	SR	SO	SZZ
Hofstede – dystans władzy	-0,020	0,236***	-0,068
Hofstede – indywidualizm	-0,024	-0,208**	0,006
Hofstede – męskość	0,103	-0,141	-0,095
Hofstede – unikanie niepewności	0,013	0,105	-0,042
Hofstede – orientacja długoterminowa	0,155*	-0,054	0,053
Hofstede – przyzwolenie	-0,101	-0,212**	-0,004
KPO	0,200**	0,041	0,220**
KPOO	0,175*	-0,027	0,268***
KPOW	0,187**	0,106	0,124

* p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01

Źródło: badanie własne.

Definiowanie sukcesu w pierwszym ujęciu (SR) nie jest istotnie (w sensie statystycznym) powiązane z kulturą ocenianą według podejścia G. Hofstede (tabela 5.3), jedynie osoby, których organizacje zlokalizowane są w krajach, w których orientacja długoterminowa jest wyższa, silniej utożsamiają sukces projektu z elementami z grupy pierwszej, związanymi z rezultatami projektu (r = 0,155*). Silniejsze związki obserwowane są dla drugiego wymiaru (SO), związanego z aspektami formalnymi sukcesu projektu. W krajach, w których dystans władzy jest większy, definiowanie

sukcesu projektu w tych kategoriach jest bliższe ich realizatorom (r = 0,236***). Podobnie jest w krajach o wyższej powściągliwości (niższym przyzwoleniu: r = -0,212**) oraz mniejszym indywidualizmie (większym kolektywizmie: r = -0,208**). Z kolei jeśli chodzi o trzeci wymiar, nie ma istotnych różnic między krajami o różnych wymiarach kultur narodowych (p > 0,05, współczynniki korelacji są bliskie 0). Wymiary męskości-kobiecości oraz unikania niepewności nie są istotnie powiązane z żadnym z podejść do definiowania sukcesu projektu (niezależnie jak silnie zaznaczają się te wymiary kulturowe, definiowanie sukcesu przebiega podobnie).

Znaczenie odgrywa w tym względzie kultura projektowa organizacji (tabela 5.3). W organizacjach, w których jest ona na wyższym poziomie, realizatorzy silniej identyfikują się z definicjami z obszaru trzeciego (r = 0,220***) lub pierwszego (r = 0,200**). Analogiczne wnioski dotyczą kultury projektowej organizacji otwartej, przy czym o ile w ujęciu ogółem (KPO) oba podejścia do definiowania sukcesu są podobnie silnie skorelowane, o tyle w przypadku KPOO silniejsza korelacja dotyczy SZZ (organizacje, których kultura projektowa organizacji otwartej jest na wyższym poziomie silniej identyfikują się z definicją sukcesu projektu w trzecim ujęciu). Z kolei kultura projektowa organizacji skoncentrowana na wynikach (KPOW) jest istotnie skorelowana tylko z pierwszym podejściem – im jest bardziej właściwa organizacji, w której zatrudnione są badane osoby, tym silniej identyfikują sukces projektu z rezultatami końcowymi (SR). Podejście do definiowania sukcesu zgodnie z drugim (formalnym) podejściem nie wykazuje natomiast związku z kulturą projektową organizacji (p > 0,05) – podobnie podchodzą do tego realizatorzy reprezentujący organizacje o różnym poziomie kultury projektowej.

Odnosząc się do szczegółowych odpowiedzi dotyczących sukcesu projektu (tabela 5.4) zauważyć można, że organizacje o wysokiej kulturze projektowej (wyższym poziomie KPO) silniej identyfikują sukces projektu z tym, że:

- rezultaty końcowe zostały zaimplementowane (p = 0,039**) – przy bardzo wysokiej identyfikacji kultura projektowa organizacji jest na poziomie średnio 46,7 podczas gdy przy co najwyżej przeciętnym jej stopniu – na poziomie 41,
- raport końcowy został zaakceptowany (p = 0,029**),
- projekt był dobrze zarządzany (p = 0,009***).

Tabela 5.4 - Kultura projektowa organizacji a sposób definiowania sukcesu międzynarodowego projektu partnerskiego

Jak bardzo zgadzasz się z podanym sposobem rozumienia sukcesu projektu?		KPOW				KPOO				KPO			
		M	Me	SD	p	M	Me	SD	p	M	Me	SD	p
Projekt został zrealizowany na czas (bez opóźnień)	co najwyżej przeciętnie	20,32	21,00	3,20	0,310	25,74	26,00	4,05	0,467	46,05	48,00	6,54	0,215
	wysoko	20,24	21,00	3,54		24,32	24,00	3,86		44,55	45,50	6,95	
	bardzo wysoko	21,03	21,50	3,44		25,53	26,00	3,48		46,56	47,00	6,11	
Projekt został zrealizowany w ramach zaplanowanego budżetu	co najwyżej przeciętnie	19,27	19,00	3,38	0,643	24,91	26,00	4,39	0,356	44,18	45,00	6,91	0,937
	wysoko	20,71	21,00	3,30		25,10	25,00	3,51		45,80	46,00	6,19	
	bardzo wysoko	20,87	21,00	3,50		25,28	26,00	3,76		46,15	47,00	6,58	
Wszystkie zaplanowane rezultaty zostały osiągnięte	co najwyżej przeciętnie	21,00	21,00	x	0,063*	27,00	27,00	x	0,066*	48,00	48,00	x	0,148
	wysoko	19,14	20,50	4,00		23,82	24,00	2,70		42,95	42,50	5,74	
	bardzo wysoko	21,01	21,00	3,23		25,47	26,00	3,85		46,48	47,00	6,48	
Jakość rezultatów w partnerstwie jest wysoka	co najwyżej przeciętnie	19,25	20,50	2,87	0,336	24,00	24,50	2,94	0,475	43,25	42,50	3,59	0,341
	wysoko	20,17	21,00	3,27		24,33	24,00	3,73		44,50	44,50	6,54	
	bardzo wysoko	20,86	21,00	3,49		25,45	26,00	3,72		46,32	47,00	6,49	
Rezultaty końcowe są implementowane	co najwyżej przeciętnie	19,17	19,50	3,19	0,041**	21,83	23,00	4,49	0,091*	41,00	40,50	5,93	0,039**
	wysoko	19,73	20,50	3,84		24,70	25,00	3,21		44,43	45,00	6,34	
	bardzo wysoko	21,10	22,00	3,24		25,59	27,00	3,72		46,69	48,00	6,35	
Interesariusze, np. Użytkownicy końcowi, są zadowoleni z rezultatów	co najwyżej przeciętnie	21,00	21,00	1,87	0,593	27,40	27,00	2,61	0,562	48,40	48,00	4,16	0,396
	wysoko	20,00	21,00	4,02		25,17	25,00	3,66		45,17	45,50	7,10	
	bardzo wysoko	20,83	21,00	3,34		25,07	25,00	3,76		45,90	47,00	6,40	
Raport końcowy został zaakceptowany	co najwyżej przeciętnie	21,25	21,50	1,98	0,058*	23,88	24,00	4,82	0,176	45,13	47,50	6,27	0,029**
	wysoko	19,82	20,00	2,97		24,08	24,00	3,48		43,89	44,50	6,02	
	bardzo wysoko	21,04	22,00	3,70		25,87	27,00	3,57		46,91	48,00	6,52	
Projekt był dobrze zarządzany	co najwyżej przeciętnie	20,50	21,00	2,37	0,022**	23,30	24,00	3,71	0,128	43,80	45,50	5,07	0,009***
	wysoko	19,76	20,00	2,92		24,08	24,00	3,65		43,84	44,00	6,13	
	bardzo wysoko	21,14	22,00	3,70		25,97	27,00	3,55		47,12	48,50	6,51	

p – prawdopodobieństwo w teście F analizy wariancji, * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$.

Źródło: badanie własne.

Kultura projektowa organizacji jest na wyższym poziomie w projektach, w których silniej identyfikuje się sukces na jeden z tych sposobów – osoby zdecydowanie wskazujące na te definicje (odp. bardzo wysoko) mają najwyższe wyniki na skali kultury projektowej (KPO) i różnią się pod tym względem istotnie względem tych o co najwyżej przeciętnej lub wysokiej identyfikacji z daną definicją sukcesu. Analizując wysokość średniej można też zauważyć, że organizacje o wysokiej kulturze projektowej słabiej identyfikują sukces projektu z tym, że interesariusze, np. użytkownicy końcowi, są zadowoleni z rezultatów (wysoka średnia KPO dla odpowiedzi „co najwyżej przeciętne") – tabela 5.4.

Organizacje o wysokiej kulturze projektowej skoncentrowanej na wynikach (o wyższym poziomie KPOW) silniej identyfikują sukces projektu z tym, że:

- rezultaty końcowe zostały zaimplementowane (p = 0,041**),
- projekt był dobrze zarządzany (p = 0,022**).

Jeśli chodzi o dwa kolejne ujęcia sukcesu projektu, wyniki są mniej jednoznaczne – osoby o bardzo wysokiej i co najwyżej przeciętnej ocenie reprezentują organizacje o wysokiej kulturze projektowej, natomiast niższą kulturę KPOW odnotowano w organizacjach, których przedstawiciele z tymi definicjami identyfikują się wysoko. Dotyczy to tego, że:

- raport końcowy został zaakceptowany (p = 0,058*),
- wszystkie zaplanowane rezultaty zostały osiągnięte (p = 0,063*).

Warto też zwrócić uwagę na fakt, że niższa kultura projektowa organizacji skoncentrowana na wynikach występuje dla trzech definicji przy co najwyżej przeciętnym stopniu identyfikacji z nimi. Oznacza to, że jeśli w organizacji mniej ważne są cele związane z wynikami, to w mniejszym stopniu sukces projektu utożsamiany jest z budżetem, ale też jakością rezultatów i ich implementacją.

Mniejsze znaczenie odgrywa w tym względzie kultura projektowa organizacji otwartej (KPOO), dopiero przy nieco wyższym, poziomie istotności, tj. przy $\alpha = 0{,}10$, istotne różnice obserwujemy tylko dla dwóch ujęć sukcesu związanych z rezultatami – z tym, że zostały osiągnięte i zaimplementowane. Dla pozostałych kwestii sukces projektu utożsamiany jest podobnie niezależnie od poziomu kultury projektowej organizacji otwartej (tabela 5.4).

Sposób definiowania sukcesu projektu natomiast w niewielkim stopniu powiązany jest z dojrzałością projektową (tabela 5.5). Jedynie postrzeganie sukcesu

projektu w oparciu o zarządzanie zespołem jest istotnie różnicowane przez dojrzałość projektową, a konkretnie jeśli w organizacji zarządzanie projektami jest monitorowane przez wyznaczoną do tego jednostkę/zespół (poziom 4), lub gdy organizacja ma zdefiniowane standardy zarządzania projektami (poziom 3), rozumiany w kategoriach zarządzania zespołem, sukces projektu jest istotnie słabiej utożsamiany niż ma to miejsce w organizacjach, w których brak jest wypracowanych procedur (odpowiednio, p = 0,043** i p = 0,032**), ale też niż w tych, w których są one w pełni zoptymalizowane (odpowiednio, p = 0,057* i p = 0,079*).

Tabela 5.5 - Dojrzałość projektowa organizacji a sposób definiowania sukcesu międzynarodowego projektu partnerskiego (ocena sumaryczna)

Stopień dojrzałości projektowej	Sukces w oparciu o rezultaty [4÷20]				Sukces w oparciu o ograniczenia [3÷15]				Sukces w oparciu o zarządzanie zespołem [2÷10]			
	M	Me	SD	S	M	Me	SD	S	M	Me	SD	S
W zarządzaniu projektami panuje spontaniczność i brak wypracowanych procedur	19,22	20,00	1,17	-1,24	14,28	14,50	0,89	-1,18	9,61	10,00	0,78	-1,68
Moja organizacja ma częściowo opisane procedury zarządzania projektami	18,95	20,00	1,60	-1,46	13,24	13,00	1,51	-0,45	9,38	10,00	0,92	-0,89
Moja organizacja ma zdefiniowane standardy zarządzania projektami	19,11	20,00	1,66	-2,67	13,14	13,00	2,36	-1,97	8,78	9,00	1,34	-0,91
W mojej organizacji zarządzanie projektami jest monitorowane przez wyznaczoną do tego jednostkę/zespół	18,79	20,00	1,60	-0,98	13,61	14,00	1,66	-1,09	8,68	9,00	1,31	-0,74
W mojej organizacji zarządzanie projektami jest w pełni zoptymalizowane	19,05	20,00	1,65	-1,84	13,79	15,00	1,75	-1,24	9,53	10,00	0,77	-1,31
Test Kruskala-Wallisa	H(4) = 1,045 p = 0,903				H(4) = 5,429 p = 0,246				H(4) = 13,383 p = 0,010**			

** p < 0,05.

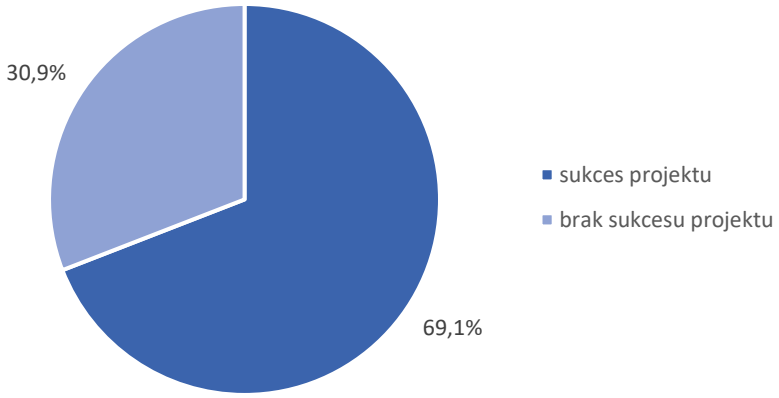
Źródło: badanie własne.

Sukces definiowany w oparciu o ograniczenia (p = 0,246), a (zwłaszcza) w oparciu o rezultaty (p = 0,903), jest podobnie często wskazywany przez zarządzających projektami w organizacjach o różnej dojrzałości projektowej (tabela 5.5). Zatem dojrzałość projektowa organizacji nie determinuje sposobu rozumienia sukcesu projektu realizowanego w międzynarodowym partnerstwie.

5.2. Charakterystyka projektu zakończonego sukcesem

Zarządzający projektami zostali zapytani, czy wśród międzynarodowych projektów, realizowanych przez nich w wirtualnym partnerstwie kilku organizacji, były takie, które zakończyły się sukcesem[471]. Na tak postawione pytanie ponad dwie trzecie badanych potwierdziło, że takie projekty mają w swoim portfolio (rysunek 5.2).

Rysunek 5.2 - Odpowiedzi na pytanie „Czy wśród międzynarodowych projektów, realizowanych w wirtualnym partnerstwie kilku organizacji, były takie, które zakończyły się sukcesem?” *



* (n=123)

Źródło: badanie własne.

Osoby, które wskazały, że realizowały projekt zakończony sukcesem poproszono o odniesienie się do jednego wybranego projektu z tej grupy. Zdecydowana większość ze wskazanych projektów (93%) były to projekty realizowane w ramach programu Erasmus+ (dawniej Lifelong Learning Programme), 3 na 85 (3,5%) były projektami programu Horyzont 2020/Programami Ramowymi, a trzy kolejne – projektami w ramach innych programów (wskazywano na program COST, Interreg i NHMRC Australia). W projektach tych przeważnie liczba organizacji partnerskich wynosiła nie więcej niż 6 (3/4 z nich), a w szczególności – 5-6 (połowa z nich), aczkolwiek w przypadku co dziesiątego projektu, wskazanego jako zakończony sukcesem, liczba organizacji partnerskich była nie niższa niż 10. Głównie były to projekty realizowane przez organizacje z krajów Unii Europejskiej, aczkolwiek wśród partnerów wymieniano także inne kraje europejskie (np. Czarnogórę, Albanię, Bośnię i Hercegowinę, Serbię, Północną Macedonię, Turcję,

[471] Badani wymieniali te projekty szczegółowo, podając ich nazwę, numer i WWW projektu, co pozwoliło na weryfikację podawanych danych, niemniej jednak z uwagi na anonimizację badania nie będą one tu przytaczane.

Białoruś), ale też np. Jordanię, kraje afrykańskie (Kenię, Tanzanię, Ugandę – jeden projekt), w jednym z projektów partnerzy pochodzi z krajów z różnych stron świata (Algierii, Armenii, Rosji, Gruzji, Hondurasu, Indii, Indonezji, Japonii, Kambodży, Kazachstanu, Kirgistanu, Maroko, Meksyku, Panamy, Tunezji, Ukrainy, Uzbekistanu). W projektach tych badani pełnili głównie rolę lidera pakietu zadań (połowa z nich, n = 43), nieco rzadziej – lidera całego projektu (41%, n = 35), a mniej więcej co dziesiąta osoba (8%, n = 7) deklarowała pełnienie obu tych ról. Wypowiedzi badanych na temat tego, co świadczyło o sukcesie projektu, w dużej mierze podobne są do tego, jak definiowano sukces projektu (tabela 3.9).

Tabela 5.6 - Odpowiedzi na pytanie „Co świadczyło według Pani/Pana o sukcesie tego projektu?”

Wyszczególnienie	Odsetek wskazań					Statystyki			
	1	2	3	4	5	M	Me	SD	S
Został zrealizowany na czas	1,2	4,7	12,9	21,2	60,0	4,34	5,00	0,96	-1,40
Został zrealizowany w zakładanym budżecie	0,0	0,0	10,6	15,3	74,1	4,64	5,00	0,67	-1,61
Wszystko, co było zaplanowane zostało zrealizowane	0,8	0,8	0,0	12,9	84,7	4,79	5,00	0,62	-4,15
Jakość rezultatów, potwierdzona ocenami użytkowników końcowych była bardzo dobra	0,0	1,2	2,4	11,8	84,7	4,80	5,00	0,53	-3,12
W partnerstwie osiągnęliśmy wartość dodaną, której poszczególni partnerzy nie osiągnęliby sami	0,0	1,2	4,7	17,6	76,5	4,69	5,00	0,62	-2,18
Interesariusze (np. użytkownicy finalni) byli zadowoleni z osiągniętych rezultatów	0,0	1,2	1,2	20,0	77,6	4,74	5,00	0,54	-2,48
Po zakończeniu projektu wypracowane w nim rezultaty są nadal wykorzystywane przeze mnie lub moją organizację	0,0	1,2	4,7	25,9	68,2	4,61	5,00	0,64	-1,70
Stanowiliśmy zgrany zespół projektowy	0,0	1,2	8,2	25,9	64,7	4,54	5,00	0,70	-1,43
Planujemy z partnerami tego projektu kolejne wspólne przedsięwzięcia	2,4	3,5	12,9	21,2	60,0	4,33	5,00	0,99	-1,53
Nie było problemów z komunikacją w partnerstwie	1,2	5,9	22,4	28,2	42,4	4,05	4,00	1,00	-0,76
Wartości kulturowe jakie wnosili ze sobą członkowie zespołu były wykorzystywane, aby osiągać synergię w zespole	3,5	3,5	7,1	29,4	56,5	4,32	5,00	1,00	-1,77
Partnerzy rozumieli się, pomimo tego, że pochodzili z różnych kultur	0,0	1,2	10,6	29,4	58,8	4,46	5,00	0,73	-1,16
Projekt był dobrze zarządzany przez lidera projektu	0,0	0,0	4,7	22,4	72,9	4,68	5,00	0,56	-1,60
Lider posiadał wysokie kompetencje w zakresie zarządzania zespołem projektowym	0,0	0,0	3,5	23,5	72,9	4,69	5,00	0,54	-1,55
Wiele się nauczyłam/łem	0,0	1,2	12,9	16,5	69,4	4,54	5,00	0,76	-1,45
Moja organizacja wiele zyskała na tej współpracy	0,0	2,4	4,7	29,4	63,5	4,54	5,00	0,70	-1,65

[projekty zakończone sukcesem, n = 85]; Warianty odpowiedzi: 1 – ten aspekt w ogóle nie świadczył o sukcesie projektu, 5 – ten aspekt w dużym stopniu świadczył o sukcesie projektu. M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności
Źródło: badanie własne.

Najważniejsze aspekty związane są z rezultatami (mediana rzędu 5 dla każdej z tych kwestii, ponad 95% ocen wysokich lub bardzo wysokich) – jakość rezultatów, potwierdzona ocenami użytkowników końcowych była bardzo dobra (M = 4,80), wszystko, co zostało zaplanowane, zostało zrealizowane (M = 4,79), interesariusze byli zadowoleni z rezultatów (M = 4,74), ale też w partnerstwie osiągnięto wartość dodaną, która nie byłaby możliwa w pojedynkę (M = 4,69), lider posiadał wysokie kompetencje w zakresie zarządzania zespołem (M = 4,69), projekt był dobrze zarządzany przez lidera projektu (M = 4,68), projekt został zrealizowany w zakładanym budżecie (M = 4,64), rezultaty są nadal wykorzystywane (M = 4,61). Relatywnie niżej oceniono wariant „nie było problemów z komunikacją w partnerstwie" (M = 4,05, Me = 4), choć i tu odsetek odpowiedzi 4-5 sięga 70% (tabela 5.6).

Wśród innych odpowiedzi, swobodnie wskazywanych przez badanych, pojawiły się argumenty dotyczące:

- potwierdzenia sukcesu poprzez wysoką punktację Narodowej Agencji (jednostki nadzorującej realizację międzynarodowych projektów partnerskich i inicjatyw Europejskich w Polsce), wyróżnienie projektu jako dobrą praktykę:
  - *„Projekt zyskał uznanie EU i był on kontynuowany a UE zapewniła dodatkowe finansowanie"* [mężczyzna, 41-50 lat, Norwegia].
- użyteczności rezultatów:
  - *„Adaptacja do zmieniającej się rzeczywistości i rozwiązywanie problemów;* [kobieta, 31-40 lat, Dania];
  - *„W projekcie tym po raz pierwszy zrealizowaliśmy mobilności dla seniorów i był to dobry impuls do kontynuowania tego w kolejnych projektach"* [kobieta, ponad 60 lat, Polska],
  - *„Poziom zrozumienia grupy docelowej i beneficjentów końcowych przez koordynatorów znacznie się poprawił. Wartość dodana grupy docelowej zawsze była naszym priorytetem, a ich poziom uczestnictwa był wysoki i niezwykle korzystny"* [mężczyzna, 31-40 lat, Włochy].
- zarządzania projektem:
  - *„Bardzo dobrzy partnerzy. Każdy partner był bardzo kompetentny"*[kobieta, 41-50 lat, Grecja];
  - *„Rola koordynatora była bardzo dobra"* [kobieta, poniżej 30 lat, Francja].

Wskazywano także na publikacje w magazynach internetowych i czasopismach papierowych:

- *„Główne rezultaty projektu zostały zinstytucjonalizowane na uczestniczących uniwersytetach partnerskich w Afryce (główna grupa docelowa tego projektu CBHE) i są wykorzystywane przez ich wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy. Ponadto kilku afrykańskich partnerów zauważyło pozytywne efekty uboczne tego projektu (np. pozyskanie funduszy od zewnętrznych darczyńców w celu dalszego rozwijania rezultatów projektu i finansowania innowacyjnych projektów studentów; nawiązanie nowych partnerstw, które zaowocowały nowymi inicjatywami innymi niż ten projekt)."* [kobieta, 31-40 lat, Bułgaria].

Podkreślano również w niektórych przypadkach, że sukces był osiągnięty w ramach wielu obszarów:

- *„Korzyści były wielopoziomowe: indywidualne (dla indywidualnych stypendystów), uniwersyteckie (dla uniwersytetów partnerskich), krajowe (dla krajów uczestniczących) i dla całego regionu Bałkanów Zachodnich. Istniała synergia między partnerami i innymi podobnymi partnerstwami Erasmus Mundus A2 (wspólne inicjatywy). W ten sposób partnerzy mogli pracować nad wspólnymi rozwiązaniami i rozwiązywać wspólne problemy. Współpraca ta została oceniona przez Komisję Europejską jako przykład dobrej praktyki."* [kobieta, 51-60 lat, Polska],
- *„Dobry pomysł na projekt; dobrze wykwalifikowani i doświadczeni partnerzy; silny i kompetentny lider projektu; dobra komunikacja i współpraca między partnerami; dobra i jasna definicja ról i obowiązków."* [kobieta, 31-40 lat, Bułgaria].

Współpraca w projektach zakończonych sukcesem przede wszystkim cechowała się jasnym podziałem ról (ponad 80% odpowiedzi najwyższych) – badani wiedzieli dobrze, jaka jest ich rola (M = 4,87) i innych partnerów (M = 4,79), mieli też poczucie sprawczości (M = 4,71, 74% odpowiedzi najwyższych). Nie były to raczej projekty, w których zespołowi projektowemu narzucono sztywne zasady (M = 3,78, Me = 4), ale z drugiej strony partnerzy nie mieli zbyt dużej swobody w dojściu do celu (M = 3,99, Me = 4). Dość nisko oceniono też to, że wszyscy partnerzy mieli odpowiednie kompetencje dotyczące zarządzania projektem (M = 4,16, Me = 4) – tabela 5.7.

Tabela 5.7 - Odpowiedzi na pytanie „Jak wyglądała współpraca w tym zespole projektowym?”

Wyszczególnienie	Odsetek wskazań					Statystyki			
	1	2	3	4	5	M	Me	SD	S
Wiedziałem, jaka jest moja rola w tym projekcie	0,0	0,0	1,2	10,6	88,2	4,87	5,00	0,37	-2,94
Znałem role pozostałych członków zespołu z innych organizacji partnerskich w projekcie	0,0	0,0	3,5	14,1	82,4	4,79	5,00	0,49	-2,31
Wszyscy partnerzy posiadali odpowiednie kompetencje dotyczące tematyki projektu	0,0	3,5	4,7	20,0	71,8	4,60	5,00	0,74	-2,05
Wszyscy partnerzy posiadali odpowiednie kompetencje dotyczące zarządzania projektem	0,0	2,4	22,4	31,8	43,5	4,16	4,00	0,86	-0,56
Miałem poczucie, że mam wpływ na to co dzieje się w projekcie	0,0	0,0	3,5	22,4	74,1	4,71	5,00	0,53	-1,63
Projekt miał narzucone sztywne zasady dla zespołu projektowego	2,4	9,4	25,9	32,9	29,4	3,78	4,00	1,05	-0,54
Partnerzy mieli dużą swobodę w sposobie dojścia do celu	1,2	2,4	21,2	47,1	28,2	3,99	4,00	0,84	-0,72

[projekty zakończone sukcesem, n = 85]

Warianty odpowiedzi: 1 – zupełnie się nie zgadzam, 5 – całkowicie się zgadzam. M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności

Źródło: badanie własne.

Wśród innych odpowiedzi padały sformułowania:

- *„Wymagało to czasem cierpliwości 😊 ”*
- *„Wszystko przebiegało naprawdę sprawnie”*
- *„Bardzo profesjonalne zarządzanie projektem”*
- *„W zespole panowało wzajemne zaufanie i dobra atmosfera”*
- *„Partnerzy rzeczywiście mieli pewien stopień swobody w osiąganiu celów projektu, ale ich swoboda była wyrażana w ramach struktury narzuconej przez propozycję projektu”*
- *„Słabe umiejętności językowe (angielski) tylko jednego lub dwóch uczestników miały duży wpływ na ogólny wynik”*

Na pytanie o styl zarządzania w projektach zakończonych sukcesem, większość badanych wskazało, że łączyli dwa z nich – byli raczej elastyczni, a jednocześnie byli wsparciem dla zespołu (41% realizatorów projektów z sukcesem), ok. 30% osób wskazało na pierwszą z tych kwestii (elastyczność), a 25% - na drugą (wsparcie dla zespołu). Pozostałe sytuacje („byłem raczej apodyktyczny” oraz „nie interesowałem się pracami zespołu” sygnalizowane były rzadko - po 2 osoby).

5.3. Wyróżniki projektów zakończonych sukcesem – testowanie hipotez badawczych

Porównując wypowiedzi zarządzających projektami mających na swoim „koncie" sukces projektu, względem nie mających takiego sukcesu, można wskazać cechy i opinie bardziej specyficzne organizacjom, które taki sukces odnotowały. Analizy opisane w tym podrozdziale wprost pozwoliły na weryfikację postawionych hipotez badawczych. Procedura ta obejmowała, po pierwsze, ocenę związku między występowaniem sukcesu projektu a kulturą narodową, dojrzałością projektową i kulturą projektową organizacji, kompetencjami oraz doświadczeniem projektowym respondentów (czynnikami uwzględnionymi w hipotezach badawczych). Równocześnie dokonano oceny zależności dla innych wybranych cech, odnosząc się zarówno do pytań metryczkowych, jak i wybranych pytań z części głównej kwestionariusza. Metody statystyczne dobrano do badanych zmiennych – każdorazowo, porównywano dwie populacje (deklarowano projekt zakończony sukcesem vs. nie deklarowano projektu zakończonego sukcesu), a zatem jeśli badane zjawisko mierzone było na skali ilościowej, dokonano tego testem t-Studenta (wielkość efektu oceniono statystyką d-Cohena) lub jednoczynnikową analizą wariancji (wielkość efektu badano stosując eta-kwadrat), dla skali porządkowej – testem Manna-Whitneya (test ten zastosowano też dla zmiennych ilościowych w sytuacji znaczących odstępstw rozkładu badanych zmiennych od rozkładu normalnego), zaś dla nominalnej – testem niezależności chi-kwadrat (lub alternatywnie dokładnym testem Fishera). Drugi etap stanowiła ocena związków zawartych w hipotezach badawczych przy zastosowaniu regresji logistycznej, w której szacowano prawdopodobieństwo wystąpienia sukcesu projektu – najpierw jednowymiarowo, jako zmienne objaśniające przyjmując z osobna uwzględniane cechy zawarte w hipotezach H1-H5, a następnie wielowymiarowo. Ostatnie podejście pozwoliło na wskazanie czynników sprzyjających wystąpieniu sukcesu projektu *ceteris paribus*, czyli przy umownym założeniu, że pozostałe zmienne objaśniające są na takim samym poziomie dla wszystkich badanych – możliwe było sprawdzenie, jak dana cecha jest ważna dla sukcesu projektu na tle innych.

Analizę rozpoczęto od porównania obu grup projektów z punktu widzenia zmiennych „metryczkowych". W tabeli 5.8 zestawiono wyłącznie te cechy, dla których różnice są statystycznie istotne (aczkolwiek porównanie dotyczyło również innych cech „metryczkowych" uwzględnionych w tabeli 3.1).

Tabela 5.8 - Cechy zarządzających projektami różnicujące wskaźnik sukcesu

Wyszczególnienie		Odsetek wskazań		Wyniki testu niezależności chi-kwadrat lub dokładnego testu Fishera	
		sukces	brak sukcesu	p	V
Wiek	Poniżej 30 lat	7,1	23,7	0,049**	0,258
	31-40 lat	32,9	31,6		
	41-50 lat	34,1	18,4		
	Powyżej 50 lat	25,9	26,3		
Okres zaangażowania w międzynarodowe projekty partnerskie	Poniżej 2 lat	9,4	28,9	0,028**	0,298
	2-5 lat	16,5	23,7		
	5-10 lat	29,4	13,2		
	10-15 lat	21,2	18,4		
	Powyżej 15 lat	23,5	15,8		
Liczba projektów międzynarodowych koordynowanych jako lider projektu	Żadnego	5,9	26,3	0,037**	0,299
	1-2	31,8	28,9		
	3-5	28,2	23,7		
	6-10	9,4	7,9		
	Powyżej 10	24,7	13,2		
Liczba projektów międzynarodowych koordynowanych jako lider części projektu (np. WP)	Żadnego	2,4	13,2	0,027**	0,304
	1-2	17,6	34,2		
	3-5	24,7	18,4		
	6-10	16,5	10,5		
	Powyżej 10	38,8	23,7		

p – prawdopodobieństwo w teście niezależności chi-kwadrat lub dokładnego testu Fishera, ** p < 0,05, V – współczynnik V-Cramera

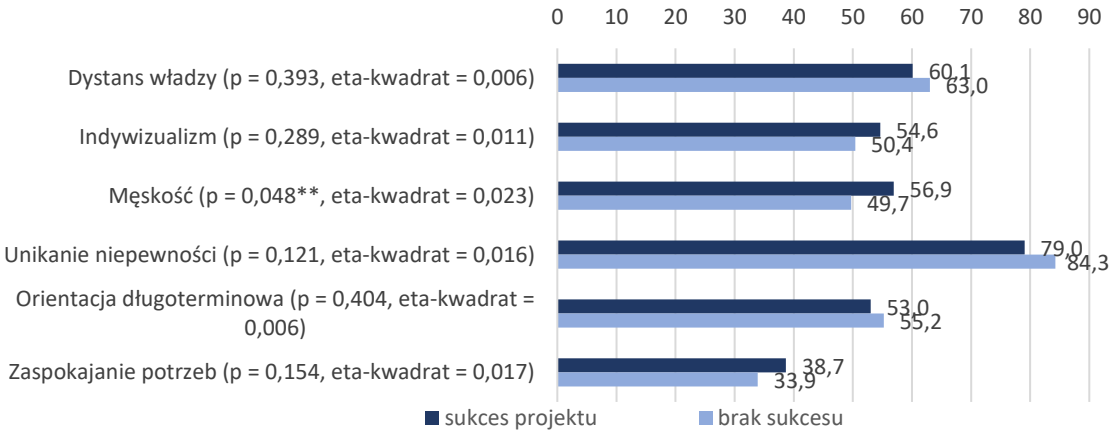
Źródło: badanie własne.

Realizatorzy projektów zakończonych sukcesem są średnio rzecz biorąc starsi niż pozostali, rzadko są wśród nich kierownicy w wieku poniżej 30 lat (7% wobec 24% dla pozostałych), dłuższe jest też ich doświadczenie w międzynarodowych projektach partnerskich (tylko niespełna co dziesiąta osoba ma doświadczenie nie dłuższe niż 2 lata – wobec 29% dla pozostałych), a ¾ osób ma doświadczenie przynajmniej 5-letnie, w tym co czwarta osoba – ponad 15-letnie. Tylko pojedyncze osoby nie zarządzały projektem jako lider projektu lub jego części (odpowiednio, 6% i 2% osób), podczas gdy wśród niemających na koncie projektów zakończonych sukcesem odsetki te sięgają, odpowiednio, 26 i 13%. W populacji deklarującej udział w projekcie zakończonym sukcesem, blisko ¼ respondentów zadeklarowała bycie liderem powyżej 10 projektów, a 39% z nich zarządzało ponad 10 projektami jako lider ich części (tabela 5.8). Zauważyć można wyraźnie, że podstawowym wyróżnikiem zarządzających projektami zakończonymi sukcesem jest ich **doświadczenie projektowe**, co stanowi argument za

prawdziwością hipotezy badawczej H5. Nie ma przy tym istotnego znaczenia rodzaj tych projektów (czy były ukierunkowane na wypracowanie rezultatów, czy na nawiązanie współpracy), ich skala (mierzona liczbą partnerów), ani rola w projekcie i płeć kierownika. Istotne statystycznie, a przy tym dość silne znaczenie mają natomiast ich **kompetencje**, co stanowi argument za prawdziwością hipotezy badawczej H3. Dotyczy to kompetencji ogółem (p = 0,011**, d-Cohena = 0,579), komunikacja i budowanie relacji (p = 0,007***, d-Cohena = 0,614) i przywództwo (p = 0,010**, d-Cohena = 0,596) – osoby zarządzające projektami zakończonymi sukcesem mają te kompetencje na wyższym poziomie niż pozostali. Nie wykazuje natomiast istotnego związku kompetencja planowanie (p = 0,629, d-Cohena = 0,095). Podobne wyniki uzyskano także dla krajów wysoko- i niskokontekstowych – udział zarządzających z krajów wysokokontekstowych wynosi ok. 77,5% dla deklarujących projekty zakończone sukcesem i pozostałych (p = 0,962).

Jeśli chodzi o wymiary kultury według G. Hofstede, istotne w sensie statystycznym różnice odnotowano jedynie w odniesieniu do męskości-kobiecości (p = 0,048**, przy słabej wielkości efektu – eta-kwadrat = 0,023). Projekty zakończone sukcesem częściej deklarowane były w krajach, w których męskość jest na wyższym poziomie (M = 56,9 wobec M = 49,7 dla pozostałych projektów) – rysunek 5.3. Słaba, aczkolwiek odnotowywalna wielkość efektu, dotyczy też przyzwolenia i indywidualizmu (wyższy poziom dla projektów zakończonych sukcesem) i unikania niepewności (niższy poziom dla projektów zakończonych sukcesem). Wyniki te dostarczyły argumentów za tym, że hipoteza H4 nie została potwierdzona (jej słuszność można potwierdzić tylko częściowo, w odniesieniu do znaczenia wymiaru męskość).

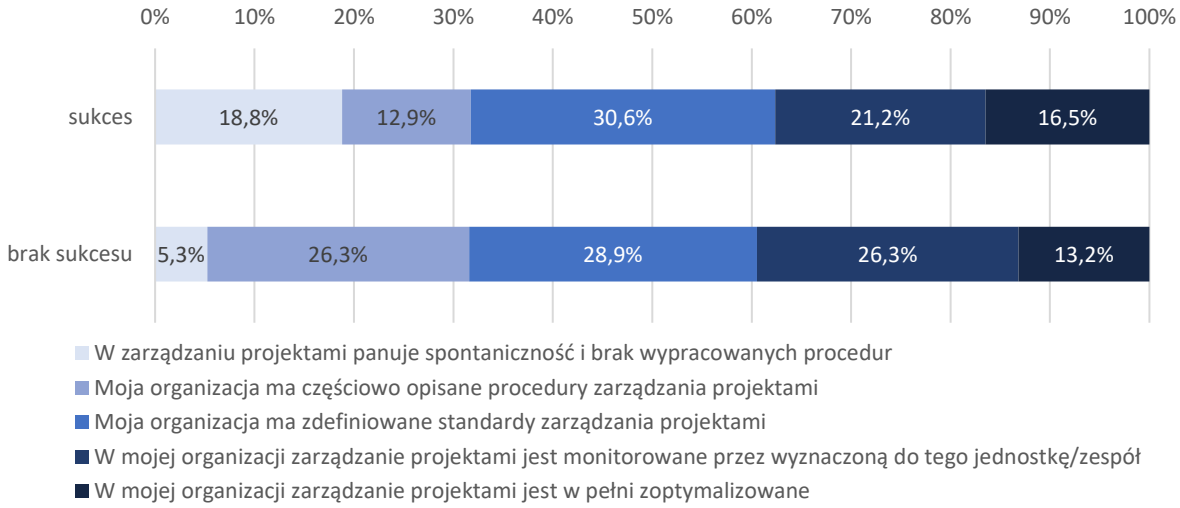
Rysunek 5.3 - Porównanie projektów zakończonych sukcesem i pozostałych pod względem wymiarów kultury narodowej według G. Hofstede (porównanie średnich)



Źródło: badanie własne.

Jeśli chodzi o cechy organizacji, nie ma istotnego (statystycznie) znaczenia **dojrzałość projektowa organizacji** (p = 0,161, V = 0,231). Wyniki te dostarczyły argumentów za tym, że hipoteza H1 nie została potwierdzona. Pewne różnice dotyczą jedynie udziału osób wskazujących na brak procedur lub tylko częściowe ich ustanowienie (łącznie te dwie grupy stanowią ok. jedną trzecią badanych z obu grup – rysunek 5.4).

Rysunek 5.4 - Dojrzałość projektowa organizacji a sukces projektu

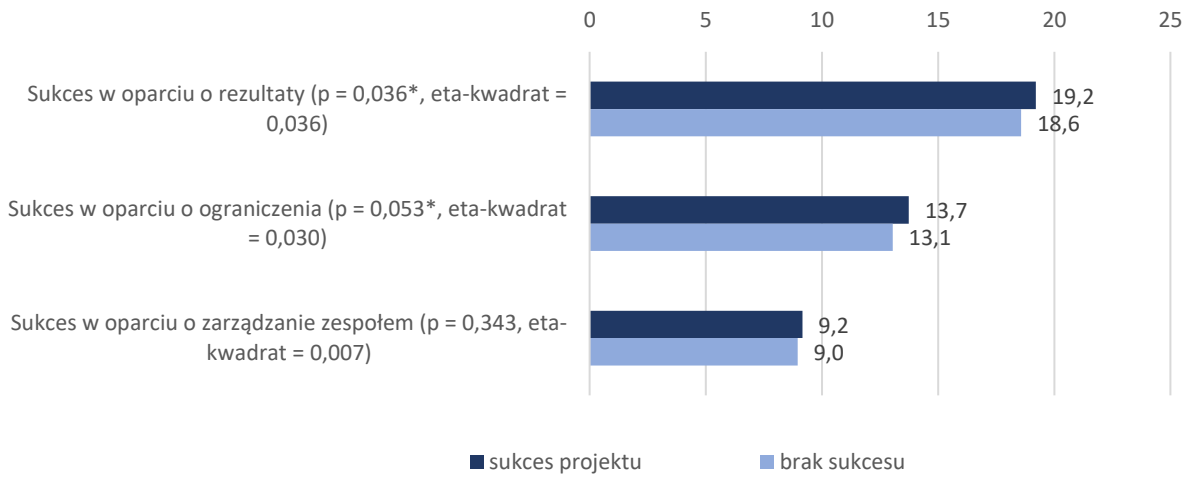


Źródło: badanie własne.

Także **kultura projektowa** nie różni się istotnie w projektach zakończonych sukcesem względem pozostałych. Dotyczy to zarówno kultury projektowej ogółem (p = 0,387, d-Cohena = 0,170), jak i jej obu wymiarów – kultury projektowej organizacji skoncentrowanej na wynikach (p = 0,474, d-Cohena = 0,140), jak i kultury projektowej organizacji otwartej (p = 0,199, d-Cohena = 0,165). Wyniki te dostarczyły argumentów za tym, że hipoteza H2 nie została potwierdzona.

Kolejne pytanie, które się w tym kontekście nasunęło dotyczyło tego, czy tak samo rozumieli sukces projektu zarządzający projektami, które odniosły sukces jak respondenci nie deklarujący takiego sukcesu. W świetle wyników badania (rysunek 5.5), różnice są statystycznie istotne przy α = 0,10 dla dwóch definicji – sukcesu w oparciu o rezultaty (p = 0,071*, d-Cohena = 0,413) i o ograniczenia (p = 0,053*, d-Cohena = 0,381) – bardziej identyfikują się z tymi definicjami realizujący projekty zakończone sukcesem (wielkość efektu jest umiarkowana). Natomiast nie ma istotnych różnic w postrzeganiu sukcesu projektu w oparciu o zarządzanie zespołem (p = 0,343, d-Cohena = 0,186).

Rysunek 5.5 - Porównanie projektów zakończonych sukcesem i pozostałych pod względem sposobu definiowania sukcesu projektu (porównanie średnich)



Źródło: badanie własne.

Analizując podejście do **międzyorganizacyjności** w omawianej perspektywie zauważyć można, że w większości zagadnień poruszanych w podrozdziale 4.1 opinie zarządzających projektami zakończonymi sukcesem są posobne do pozostałych. Dopiero przy poziomie istotności 0,10 zauważono różnice odnośnie dwóch kwestii: realizatorzy międzynarodowych projektów partnerskich, zakończonych sukcesem widzą większą potrzebę tego, aby spotkania były dobrze zorganizowane niż w projektach realizowanych w ramach jednej organizacji ($p = 0,095^*$). Nieco bardziej dostrzegają oni też znaczenie regularnego monitorowania postępów prac ($p = 0,176$). Dla pozostałych kwestii różnice są niewielkie (dla zdecydowanej większości zmiennych $p > 0,5$, a nawet $p > 0,7$), opinie są podobne w obu grupach. Jeśli chodzi o **wielokulturowość** takich zespołów, istotne różnice dotyczą tylko kwestii „łatwiej o nieporozumienia miedzy członkami zespołu" ($p = 0,071^*$) – realizujący projekty zakończone sukcesem dostrzegają ten problem silniej niż pozostali. Realizujący projekty zakończone sukcesem nieco częściej niż pozostali widzą też to, że wielokulturowy skład zespołu przyczynia się do uzyskania dokładniejszego obrazu określonych zjawisk widzianych oczami członków zespołu pochodzących z różnych kultur ($p = 0,110$), dla pozostałych kwestii odpowiedzi są podobne w obu grupach. Nieco częściej realizujący projekty zakończone sukcesem widzą w wielokulturowości źródło innowacyjności (47,1% vs. 31,6% dla pozostałych, $p = 0,108$), natomiast pozostałe szanse i wyzwania oceniane są podobnie przez obie grupy. A zatem, kluczowe wyróżniki międzynarodowych projektów partnerskich generalnie rzecz biorąc nie są (poza pojedynczymi aspektami) powiązane z sukcesem projektu. Również

jeśli chodzi o dotychczasowe doświadczenia związane z pracą w zespole wielokulturowym, nieco lepsze są one w przypadku realizujących projekty zakończone sukcesem, aczkolwiek różnice nie są znaczące (p = 0,249).

Jeśli chodzi o narzędzia **komunikacji** w pracy w środowisku wirtualnym, w obu grupach projektów preferencje są podobne (p = 0,248, V = 0,180), nieznacznie rzadziej zarządzający wskazujący na projekty zakończone sukcesem wykorzystują narzędzia do wideokonferencji (34,1% vs. 42,1% dla pozostałych) i komunikatory typu WhatsApp czy Skype (3,5% vs. 7,9%), częściej zaś inne narzędzia (11,8% vs. 2,6% dla pozostałych), a wśród nich np. narzędzia typu AdminProject, czy kombinację różnych narzędzi. Częstotliwość wykorzystania komunikatorów jest nieco wyższa (p = 0,121) w projektach zakończonych sukcesem (choć jak zauważono, deklarujący je kierownicy nie są ich szczególnymi zwolennikami, z drugiej strony istotnie bardziej doceniają możliwość komunikowania się na odległość w czasie rzeczywistym za pomocą różnego rodzaju komunikatorów i/lub programów do wideokonferencji – p = 0,022**). Deklarujący projekty zakończone sukcesem istotnie częściej wskazywali na znaczenie fizycznego i mentalnego dobrostanu uczestników podczas spotkania jako ważny w przygotowaniu i realizacji spotkań (zarówno stacjonarnych, jak i online) – p = 0,036**. Nieco ważniejsze są dla nich sprawozdania po spotkaniach, ustalone zasady spotkań oraz umożliwienie wizyt studyjnych w lokalnych organizacjach z otoczenia instytucji goszczącej (choć prawdopodobieństwo w teście Manna-Whitneya jest dość wysokie, wynosi ok. 0,2). Pozostałe analizowane kwestie związane z komunikacją postrzegane są podobnie w projektach zakończonych sukcesem i pozostałych. Niemal takie same są też preferencje dotyczące formuły spotkań (wirtualne czy stacjonarne). Jeśli chodzi o **zarządzanie wiedzą**, ważniejsza jest w projektach zakończonych sukcesem możliwość łatwego monitorowania statusu realizacji zadań projektowych (choć i tu p = 0,137 > 0,10).

Jeśli chodzi o **zarządzanie ludźmi**, w projektach zakończonych sukcesem istotnie większe znaczenie (p = 0,021**) przywiązuje się do etapu tworzenia partnerstwa – czas poświęcony na poszukiwania odpowiednich partnerów będzie owocował lepszą współpracą projektową). Respondenci deklarujący projekt zakończony sukcesem byli też nieco częściej zdania, że konflikty powinny być rozwiązywane na bieżąco, nawet on-line, kluczowi członkowie zespołu projektowego powinni mieć szansę na spotkanie w przestrzeni realnej, a wcześniejsza znajomość części zespołu projektowego pomaga w relacjach z zespole. Częściej mają też świadomość, że członkowie zespołu mogą mieć różną motywację do realizacji projektu, a ustalenie wewnątrz projektu, jak postępować z

partnerami lub osobami niewywiązującymi się z zadań pomaga zarządzać zespołem projektowym. W sensie statystycznym różnice te nie są jednak statystycznie istotne (prawdopodobieństwo w teście Manna-Whitneya ok. 0,2-0.3). Natomiast istotnie (w sensie statystycznym) bardziej doceniana jest atmosfera współpracy (p = 0,049**), otwartość członków zespołu (p = 0,066*), ale też (choć już słabiej) zaufanie w zespole (p = 0,112), działania teambuildingowe (p = 0,183), możliwość spotkań stacjonarnych (p = 0,245), terminowość członków zespołu (p = 0,299), szybka informacja zwrotna (p = 0,303). W opinii deklarujących projekty zakończone sukcesem przyczynia się to do budowania lepszych **relacji w zespole projektowym**. Jeśli chodzi o czynniki zaburzające te relacje, opinie są podobne w odniesieniu do każdej kwestii.

Biorąc pod uwagę **formalizację współpracy**, realizujący projekty zakończone sukcesem bardziej zgadzają się z tym, że nie znając uprzednio partnerów w projekcie, preferują sformalizowane zasady współpracy (np. podpisanie umowy projektowej, uzgodniony plan zarządzania projektem, plan zarządzania jakością w projekcie, ustalone zasady komunikacji itp.) (p = 0,117), preferują je bardziej niż pozostali nawet jeśli znają partnerów (p = 0,173). Częściej wskazywali też, że teambuilding powinien mieć miejsce także w trakcie spotkań wirtualnych (p = 0,115). Nieznaczne różnice w podejściu do budowania relacji w zespole projektowym między deklarującymi projekty zakończone sukcesem względem pozostałych mają miejsce, ale przy standardowo przyjmowanym poziomie istotności (α = 0,05) nie są one statystycznie istotne – pewne różnice obserwowane są w próbie, aczkolwiek trudno o ich generalizowanie.

Podsumowując, poza pewnymi różnicami w sposobie definiowania projektu, dotychczasowa analiza nie wyłoniła wyraźnych wyróżników projektów zakończonych sukcesem. Można jedynie wskazać, że jeśli analizować te czynniki z osobna, projekty takie są:

- prowadzone przez bardziej doświadczonych kierowników, mających doświadczenie w kierowaniu międzynarodowymi projektami partnerskimi, a zatem znających ich specyfikę – zarówno z punktu widzenia kwestii formalnych, jak i relacji między partnerami,
- kierowane są przez osoby o wyższych kompetencjach, w tym zwłaszcza przywódczych oraz dotyczących komunikacji i budowania relacji,
- są realizowane w krajach o większej męskości (wg. wymiarów kultury narodowej G. Hofstede).

Biorąc pod uwagę dotychczasowe wyniki, skonstruowano równanie regresji logistycznej, w którym jako zmienną wynikową przyjęto zmienną „sukces", przyjmującą wartość 1, gdy respondent deklarował projekt zakończony sukcesem, zaś 0 – gdy go nie deklarował. Jako zmienne objaśniające przyjęto kluczowe dla badania kwestie, jak kultura projektowa oraz dojrzałość projektowa organizacji, wymiary kultury narodowej, a także kompetencje zarządzających projektami i ich doświadczenie w międzynarodowych projektach partnerskich. Pozwoliło to, *ceteris paribus*, zbadać czynniki determinujące sukces międzynarodowego projektu partnerskiego.

Po pierwsze, skonstruowano modele regresji logistycznej przyjmując w roli zmiennych objaśniających każdą z ww. kwestii z osobna, przy czym pod uwagę wzięto zmienne sumaryczne, ale też szczegółowe wskaźniki tych zjawisk. W pierwszej kolejności odniesiono się do kultury projektowej organizacji (tabela 5.9).

Tabela 5.9 - Kultura projektowa organizacji a prawdopodobieństwo wystąpienia sukcesu projektu

Wyszczególnienie	B	S(B)	p	OR	CIL (OR)	CIU (OR)
Model 1a						
Kultura projektowa organizacji ogółem	0,026	0,030	0,384	1,027	0,968	1,089
Stała	-0,392	1,383	0,777	0,676		
Test zbiorowy współczynników modelu	χ^2 (1) = 0,756; p = 0,385					
R^2 Nagelkerkego	0,009					
% poprawnych klasyfikacji dla y = 1	49,4%					
Zliczeniowy R^2	54,5%					
Model 1b						
Kultura projektowa organizacji skoncentrowanej na wynikach	0,017	0,073	0,812	1,018	0,882	1,175
Kultura projektowa organizacji otwartej	0,034	0,067	0,612	1,035	0,907	1,181
Stała	-0,411	1,391	0,768	0,663		
Test zbiorowy współczynników modelu	χ^2 (2) = 0,773; p = 0,679					
R^2 Nagelkerkego	0,009					
% poprawnych klasyfikacji dla y = 1	48,2%					
Zliczeniowy R^2	52,8%					
Model 1c						
Jest tu elastyczność i innowacyjność	-0,075	0,443	0,865	0,928	0,390	2,208
Jest tu ukierunkowanie na wyniki	0,966	0,467	0,039**	2,629	1,052	6,571
Jest tu standaryzacja systemów i procesów zarządzania projektami	-0,094	0,310	0,761	0,910	0,495	1,671
Oferuje wsparcie w zarządzaniu projektami	-0,333	0,312	0,285	0,717	0,389	1,319
Jest tu delegowanie uprawnień i autonomia w zarządzaniu projektami	-0,040	0,363	0,911	0,960	0,472	1,956
Jest skoncentrowana na zewnątrz	-0,446	0,305	0,143	0,640	0,352	1,163
Ma przejrzysty kierunek i wizję rozwoju	-0,485	0,377	0,197	0,615	0,294	1,287
Umożliwia udział w szkoleniach i doskonaleniu kompetencji	0,229	0,267	0,391	1,257	0,745	2,122
Jest zorientowana na ludzi	0,543	0,431	0,207	1,722	0,740	4,008
Panuje tu otwartość i dobra komunikacja	-0,301	0,534	0,572	0,740	0,260	2,106
Jest zorientowana na podejmowanie racjonalnych decyzji	0,342	0,393	0,384	1,408	0,651	3,045
Stała	-0,904	1,741	0,604	0,405		
Test zbiorowy współczynników modelu	χ^2 (11) = 15,164; p = 0,175					
R^2 Nagelkerkego	0,163					
% poprawnych klasyfikacji dla y = 1	57,6%					
Zliczeniowy R^2	60,2%					

B – współczynnik regresji, S(B) – błąd szacunku współczynnika regresji, OR – iloraz szans, CIL (OR)/CIU(OR) – dolna/górna granica przedziału ufności dla ilorazu szans, p – prawdopodobieństwo w teście Walda (w kolumnie) lub w teście zbiorowym współczynników modelu (w wierszu)

Źródło: badanie własne.

Zarówno ogółem kultura projektowa organizacji (model 1a), jak i jej dwa wymiary (model 1b) nie wpływają istotnie (w sensie statystycznym) na wystąpienie sukcesu projektu (w teście Walda p > 0,10). Iloraz szans (OR) jest większy od 1, co wskazuje, że większe prawdopodobieństwo sukcesu występuje, jeśli kultura projektowa organizacji jest bardziej rozwinięta (jest na wyższym poziomie), niemniej jednak relacja ta jest słaba, nieistotna statystycznie. Biorąc pod uwagę poszczególne wskaźniki kultury projektowej (model 1c), *ceteris paribus* istotny związek wykazuje ukierunkowanie organizacji na wyniki (p = 0,039**) – im bardziej organizacja jest ukierunkowana na wyniki, tym średnio szansa sukcesu jest większa (OR = 2,629). Pozostałe aspekty nie mają, *ceteris paribus*, istotnego znaczenia dla sukcesu projektu. Model ten ma umiarkowanie dobre własności klasyfikacyjne (poprawnie klasyfikuje projekty w ok. 60%), niemniej jednak nieistotny wynik testu zbiorowego współczynnika modelu wskazuje na jego słabe dopasowanie (a więc słabe własności statystyczne).

Wyniki zaprezentowane w tabeli 5.10 wskazują, że dojrzałość projektowa także nie jest istotnym czynnikiem wystąpienia sukcesu międzynarodowego projektu partnerskiego (w teście Walda p = 0,204, również dla zmiennych binarnych dotyczących poszczególnych poziomów dojrzałości projektowej p > 0,10).

Tabela 5.10 - Dojrzałość projektowa organizacji a prawdopodobieństwo wystąpienia sukcesu projektu

Wyszczególnienie	B	S(B)	p	OR	CIL (OR)	CIU (OR)
Model 2a						
Dojrzałość projektowa organizacji [a]			0,204			
w zarządzaniu projektami panuje spontaniczność i brak wypracowanych procedur	1,050	0,913	0,250	2,857	0,477	17,110
moja organizacja ma częściowo opisane procedury zarządzania projektami	-0,934	0,680	0,169	0,393	0,104	1,489
moja organizacja ma zdefiniowane standardy zarządzania projektami	-0,169	0,633	0,789	0,844	0,244	2,919
w mojej organizacji zarządzanie projektami jest monitorowane przez wyznaczoną do tego jednostkę/zespół	-0,442	0,653	0,499	0,643	0,179	2,314
Stała	1,030	0,521	0,048	2,800		
Test zbiorowy współczynników modelu	χ^2 (4) = 7,035; p = 0,134					
R^2 Nagelkerkego	0,078					
% poprawnych klasyfikacji dla y = 1	65,9%					
Zliczeniowy R^2	61,8%					

[a] grupa odniesienia: w mojej organizacji zarządzanie projektami jest w pełni zoptymalizowane
B – współczynnik regresji, S(B) – błąd szacunku współczynnika regresji, OR – iloraz szans, CIL (OR)/CIU(OR) – dolna/górna granica przedziału ufności dla ilorazu szans, p – prawdopodobieństwo w teście Walda (w kolumnie) lub w teście zbiorowym współczynników modelu (w wierszu)

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie, prawdopodobieństwo sukcesu projektu nie jest też istotnie powiązane (*ceteris paribus*) z kulturą narodową – ani w ujęciu E. T. Halla (p = 0,977), ani G. Hofstede (dla każdego wymiaru p > 0,10) – tabela 5.11. Biorąc pod uwagę prawdopodobieństwo w teście Walda, silniej niż inne wymiary kultury na sukces projektu wpływa jedynie męskość (p = 0,122, OR = 1,020). Stanowi to kolejny argument za tym, że hipoteza badawcza H4 nie została potwierdzona, jedynie w przypadku wymiaru męskości wykazano związek z sukcesem projektu.

Tabela 5.11 - Kultura narodowa a prawdopodobieństwo wystąpienia sukcesu projektu

Wyszczególnienie	B	S(B)	p	OR	CIL (OR)	CIU (OR)
Model 3a						
Kultura według E. T. Halla [a]	-0,023	0,478	0,962	0,977	0,383	2,496
Stała	0,865	0,421	0,040	2,375		
Test zbiorowy współczynników modelu	χ^2 (1) = 0,002; p = 0,962					
R^2 Nagelkerkego	0,000					
% poprawnych klasyfikacji dla y = 1	22,6%					
Zliczeniowy R^2	39,2%					
Model 3b						
Hofstede - power distance	-0,002	0,020	0,921	0,998	0,961	1,037
Hofstede – individualism	-0,003	0,016	0,868	0,997	0,966	1,030
Hofstede - masculinity	0,020	0,013	0,122	1,020	0,995	1,047
Hofstede - uncertainty avoidance	-0,021	0,017	0,210	0,979	0,948	1,012
Hofstede - long-term orientation	-0,021	0,017	0,223	0,979	0,946	1,013
Hofstede - indulgence	-0,001	0,017	0,960	0,999	0,966	1,034
Stała	2,938	2,677	0,272	18,885		
Test zbiorowy współczynników modelu	χ^2 (6) = 6,804; p = 0,339					
R^2 Nagelkerkego	0,078					
% poprawnych klasyfikacji dla y = 1	54,8%					
Zliczeniowy R^2	58,3%					

[a] grupa odniesienia: kraje niskokontekstowe
B – współczynnik regresji, S(B) – błąd szacunku współczynnika regresji, OR – iloraz szans, CIL(OR)/CIU(OR) – dolna/górna granica przedziału ufności dla ilorazu szans, p – prawdopodobieństwo w teście Walda (w kolumnie) lub w teście zbiorowym współczynników modelu (w wierszu)

Źródło: opracowanie własne.

Sprawdzono również relację między prawdopodobieństwem wystąpienia sukcesu projektu a kompetencjami kierowników (tabela 5.12). Ogólnie rzecz biorąc, im wyższe kompetencje tym średnio większe prawdopodobieństwo sukcesu projektu (OR = 1,107, p = 0,005 – model 4a). Stanowi to kolejny argument za słusznością hipotezy badawczej H3. Analizując poszczególne grupy kompetencji (model 4b), jak i poszczególne kompetencje (model 4c), żadna z nich nie wyróżnia się *ceteris paribus* jako determinanta sukcesu projektu (p > 0,10 dla każdej z nich).

Tabela 5.12 - Kompetencje zarządzających projektami a prawdopodobieństwo wystąpienia sukcesu projektu

Wyszczególnienie	B	S(B)	p	OR	CIL (OR)	CIU (OR)
Model 4a						
Kompetencje ogółem	0,102	0,036	0,005***	1,107	1,031	1,189
Stała	-4,829	2,005	0,016	0,008		
Test zbiorowy współczynników modelu	χ^2 (1) = 8,407; p = 0,004***					
R^2 Nagelkerkego	0,093					
% poprawnych klasyfikacji dla y = 1	62,4%					
Zliczeniowy R^2	61,0%					
Model 4b						
Przywództwo	0,120	0,086	0,162	1,128	0,953	1,335
Planowanie	-0,081	0,118	0,496	0,923	0,732	1,163
Komunikacja i budowanie relacji	0,151	0,097	0,121	1,163	0,961	1,407
Stała	-3,547	2,198	0,107	0,029		
Test zbiorowy współczynników modelu	χ^2 (3) = 11,351; p = 0,010**					
R^2 Nagelkerkego	0,124					
% poprawnych klasyfikacji dla y = 1	60,0%					
Zliczeniowy R^2	60,2%					
Model 4c						
Lubię wyznaczać sobie osobiste cele, by sprawdzać i dostosować postępy oraz uporać się z codzienną pracą w sposób systematyczny	-0,263	0,358	0,463	0,769	0,381	1,552
Zawsze działam zgodnie z własnymi moralnymi i etycznymi wartościami i zasadami	-0,133	0,487	0,785	0,876	0,337	2,274
Zawsze działam, zgodnie z oczekiwaniami i/lub przewidywalnym zachowaniem	-0,202	0,290	0,487	0,817	0,463	1,444
Zawsze udaje mi się zbudować środowisko projektowe oparte na zaufaniu, w którym inni czują się bezpiecznie i pewnie	0,765	0,487	0,116	2,150	0,827	5,588
Efektywnie porozumiewam się w różnych sytuacjach, z różnymi odbiorcami i w różnorodnych grupach kulturowych	0,307	0,468	0,512	1,359	0,543	3,403
Potrafię budować i utrzymać dobre relacje osobiste w zespole	-0,856	0,587	0,144	0,425	0,135	1,341
Z łatwością przychodzi mi angażowanie innych do realizacji wizji, celów i zadań	0,184	0,431	0,668	1,203	0,517	2,798
Lubię przewodzić swojemu zespołowi	0,019	0,342	0,955	1,019	0,522	1,992
Często jestem przez innych postrzegany jako lider	-0,052	0,336	0,877	0,949	0,491	1,834
Lubię pracować wspólnie z innymi nad realizacją konkretnych celów	0,412	0,479	0,389	1,510	0,591	3,859
Zawsze udaje mi się rozwiązać konflikty i kryzysy pojawiające się w zespole	0,391	0,408	0,338	1,479	0,664	3,292
Lubię myśleć i działać w oryginalny i pomysłowy sposób	-0,151	0,379	0,690	0,860	0,409	1,805
Jestem dobrym negocjatorem	0,274	0,403	0,496	1,316	0,597	2,899
W pracy projektowej zawsze koncentruję się na zaplanowanych wynikach	0,543	0,474	0,252	1,721	0,679	4,362
Stała	-4,580	2,671	0,086	0,010		
Test zbiorowy współczynników modelu	χ^2 (14) = 19,143; p = 0,160					
R^2 Nagelkerkego	0,203					
% poprawnych klasyfikacji dla y = 1	68,2%					
Zliczeniowy R^2	69,1%					

B – współczynnik regresji, S(B) – błąd szacunku współczynnika regresji, OR – iloraz szans, CIL(OR)/CIU(OR) – dolna/górna granica przedziału ufności dla ilorazu szans, p – prawdopodobieństwo w teście Walda (w kolumnie) lub w teście zbiorowym współczynników modelu (w wierszu)

Źródło: opracowanie własne.

Prawdopodobieństwo w teście Walda jest najniższe w przypadku komunikacji budowania relacji, a następnie – przywództwa, zaś dla pojedynczych kompetencji – „Zawsze udaje mi się zbudować środowisko projektowe oparte na zaufaniu, w którym inni czują się bezpiecznie i pewnie" (p = 0,116) oraz „Potrafię budować i utrzymywać dobre relacje osobiste w zespole" (p = 0,144). A zatem te wymiary kompetencji wykazują relatywnie najsilniejszy związek z sukcesem projektu. Również to, w jaki sposób postrzegany jest sukces projektu nie jest istotnie, *ceteris paribus*, powiązane w prawdopodobieństwem wystąpienia sukcesu projektu (tabela 5.13), przy czym relatywnie największe znaczenie odgrywa postrzeganie sukcesu projektu w oparciu o rezultaty (OR = 1,239, p = 0,130) i ograniczenia (OR = 1,164, p = 0,164).

Tabela 5.13 - Postrzeganie sukcesu a prawdopodobieństwo wystąpienia sukcesu projektu

Wyszczególnienie	B	S(B)	p	OR	CIL (OR)	CIU (OR)
Model 5a						
Sukces w oparciu o rezultaty	0,214	0,141	0,130	1,239	0,939	1,634
Sukces w oparciu o ograniczenia	0,154	0,111	0,164	1,167	0,939	1,450
Sukces w oparciu o zarządzanie zespołem	-0,033	0,193	0,862	0,967	0,663	1,411
Stała	-5,018	2,576	0,051	0,007		
Test zbiorowy współczynników modelu	χ^2 (3) = 6,128; p = 0,106					
R^2 Nagelkerkego	0,068					
% poprawnych klasyfikacji dla y = 1	69,4%					
Zliczeniowy R^2	62,6%					

B – współczynnik regresji, S(B) – błąd szacunku współczynnika regresji, OR – iloraz szans, CIL (OR)/CIU(OR) – dolna/górna granica przedziału ufności dla ilorazu szans, p – prawdopodobieństwo w teście Walda (w kolumnie) lub w teście zbiorowym współczynników modelu (w wierszu)

Źródło: opracowanie własne.

Oceniając czynniki sukcesu międzynarodowego projektu partnerskiego należy wziąć pod uwagę fakt, że różne aspekty wzajemnie na siebie oddziałują i uwzględnienie ich łącznie w modelu pozwoli, przy ustalonych wartościach pozostałych zmiennych objaśniających, wskazać czynniki kluczowe. W tym celu skonstruowano model regresji logistycznej dla tej samej zmiennej wynikowej, jako zmienne objaśniające przyjmując równocześnie dojrzałość projektową organizacji, zmienne sumaryczne dotyczące kultury projektowej organizacji, grup kompetencji, kulturę narodową oraz cechy organizacji i zarządzających nimi. Model skonstruowano metodą krokową, tym samym model uwzględnia tylko te zmienne, które są istotnie powiązane z prawdopodobieństwem sukcesu projektu na poziomie istotności 0,10 (tabela 5.14).

Tabela 5.14 - Uwarunkowania sukcesu międzynarodowego projektu partnerskiego

Wyszczególnienie	B	S(B)	p	OR	CIL (OR)	CIU (OR)
Model 5a						
Hofstede - masculinity	0,024	0,012	0,052*	1,024	1,000	1,049
Komunikacja i budowanie relacji	0,276	0,089	0,002***	1,318	1,108	1,568
Wiek [a]			0,069*			
31-40 lat	1,199	0,706	0,089	3,316	0,831	13,223
41-50 lat	1,951	0,768	0,011	7,034	1,560	31,716
Powyżej 50 lat	0,727	0,723	0,315	2,070	0,502	8,539
W ilu projektach byłeś liderem jego części	0,315	0,181	0,082*	1,370	0,960	1,954
Stała	-8,519	2,318	0,000	0,000		
Test zbiorowy współczynników modelu	χ^2 (6) = 26,993; p < 0,001					
R^2 Nagelkerkego	0,286					
% poprawnych klasyfikacji dla y = 1	67,9%					
Zliczeniowy R^2	69,2%					

[a] Grupa odniesienia: poniżej 30 lat
B – współczynnik regresji, S(B) – błąd szacunku współczynnika regresji, OR – iloraz szans, CIL (OR)/CIU(OR) – dolna/górna granica przedziału ufności dla ilorazu szans, p – prawdopodobieństwo w teście Walda (w kolumnie) lub w teście zbiorowym współczynników modelu (w wierszu)

Źródło: opracowanie własne.

Skonstruowany model domknął klamrą ocenę związków uwzględnionych w hipotezach badawczych. Pozwolił bowiem ocenić jak analizowane pięć czynników współoddziaływało na występowanie sukcesu projektu (jak dany czynnik działał na tle pozostałych). *Ceteris paribus*, istotnego związku z wystąpieniem sukcesu międzynarodowego projektu partnerskiego nie wykazała ani kultura projektowa, ani dojrzałość projektowa (co potwierdziło po raz kolejny, brak uzasadnienia dla potwierdzenia hipotez badawczych H1 i H2 nie zostały potwierdzone). Istotne okazały się natomiast kompetencje, a w szczególności kompetencja z zakresu komunikacji i budowania relacji, która wykazała sprzyjanie sukcesowi projektu (OR = 1,318, p = 0,002***), co potwierdziło słuszność hipotezy badawczej H3. Znaczenie miał także jeden z wymiarów kultury narodowej – męskość, sukces projektu jest bardziej prawdopodobny w krajach, w których jego poziom jest wyższy (OR = 1,024, p = 0,052*). Pozostałe wymiary kultury narodowej nie wykazały istotnego powiązania z sukcesem projektu, w związku z czym wcześniejszy wniosek, że hipoteza badawcza H4 nie została potwierdzona pozostał w mocy. Znaczenie miało także doświadczenie projektowe – przynajmniej jako lider jego części. Im to doświadczenie było większe (im więcej było takich projektów), tym średnio wyższe prawdopodobieństwo wystąpienia sukcesu

projektu (OR = 1,370, p = 0,082*). Potwierdziło to słuszność hipotezy badawczej H5. Również wiek stanowił istotny czynnik, którego wyższy poziom sprzyjał sukcesowi projektu – w porównaniu z kierownikami w wieku do 30 lat, mający 31-40 lat mieli średnio 3,3 razy większe prawdopodobieństwo sukcesu, mający 41-50 lat – ok. 7 razy wyższe, zaś mający ponad 50 lat – dwukrotnie wyższe (tabela 5.14). Model miał całkiem dobre własności klasyfikacyjne – projekty zakończone sukcesem poprawnie klasyfikował w blisko 7 przypadkach na 10. Warto podkreślić, że nieistotne było, *ceteris paribus*, znaczenie również pozostałych wymiarów kultury narodowej, pozostałych kompetencji kierowników projektów, liczby projektów kierowanych jako lider projektu, rodzaj najczęściej realizowanych projektów, liczba partnerów.

Model zbudowany przy wykorzystaniu tej samej listy zmiennych objaśniających rozszerzonej o postrzeganie sukcesu (SR, SO i SZZ) nie zmienia wniosków zaprezentowanych w tabeli 5.14 (*ceteris paribus*, podejście do rozumienia sukcesu nie różnicuje szansy sukcesu projektu.

W kontekście testowania hipotez badawczych wykazano zatem, że:

- **istnieje związek między doświadczeniem w koordynacji międzynarodowych projektów partnerskich a sukcesem projektu, co potwierdza słuszność hipotezy badawczej H5.** Szczególnie zaznacza się znaczenie efektu skali – w przypadku osób zarządzających dotychczas większą liczbą projektów jako lider jego części prawdopodobieństwo sukcesu projektu jest, *ceteris paribus*, większe (potwierdza to zarówno regresja logistyczna, jak i ocena zależności parami). Badając związki parami wykazano także istotną statystycznie zależność w odniesieniu do liczby projektów międzynarodowych koordynowanych jako lider projektu oraz okresu zaangażowania w międzynarodowe projekty partnerskie (realizatorzy projektów zakończonych sukcesem mają średnio większe doświadczenie niż ci, których projekty nie odniosły sukcesu, przy czym wielkość efektu jest umiarkowanie duża). A zatem znaczenie doświadczenia projektowego zostało potwierdzone,
- **istnieje związek między poziomem kompetencji a sukcesem projektu, co potwierdza słuszność hipotezy badawczej H3**. Dotyczy to kompetencji ogółem, a w szczególności kompetencji związanych z komunikacją i budowaniem relacji. Osoby zarządzające projektami zakończonymi sukcesem na wyższym poziomie niż pozostali mają kompetencje w zakresie komunikacji i budowania relacji, a efekt tych kompetencji dla sukcesu projektu jest dość silny. Potwierdza to

zarówno analiza zależności parami, jak i regresji logistyczna. Proste porównanie rozkładów w dwóch grupach wskazuje również na istotny związek z przywództwem (jego wyższy poziom zdiagnozowano u kierowników projektów zakończonych sukcesem), nie potwierdzono natomiast istotnego związku dla kompetencji planowanie,

- **kultura narodowa jest w pewnym zakresie powiązana z sukcesem projektu**. Biorąc pod uwagę wymiary kultury według G. Hofstede, istotne w sensie statystycznym różnice odnotowano jedynie w odniesieniu do męskości-kobiecości (projekty zakończone sukcesem deklarowane były w krajach, w których męskość jest na wyższym poziomie, przy czym wielkość efektu jest niewielka). Potwierdzają to zarówno wyniki analizy prostych związków parami, jak i oceniany regresją logistyczną (*ceteris paribus*) „efekt netto" męskości. Natomiast nie wykazano istotnego związku dla dystansu władzy i orientacji długoterminowej, a dla przyzwolenia i indywidualizmu (wyższy poziom dla projektów zakończonych sukcesem) i unikania niepewności (niższy poziom dla projektów zakończonych sukcesem). Z kolei jeśli kultura narodowa mierzona jest według koncepcji E. T. Halla, wyniki badania wskazują na brak istotnego związku (w krajach wysoko- i niskokontekstowych sukces projektu deklarowano podobnie często). Hipoteza badawcza H4 nie została zatem potwierdzona.
- **nie potwierdzono związku między dojrzałością projektową a sukcesem projektu, a zatem hipoteza badawcza H1 nie znalazła potwierdzenia**. Udział organizacji, w których zarządzanie projektami jest w pełni zoptymalizowane jest podobny w grupie projektów zakończonych sukcesem i pozostałych, podobne wnioski dotyczą organizacji, w których zarządzanie projektami jest monitorowane przez wyznaczoną do tego jednostkę lub zespół, a także organizacji mających zdefiniowane standardy zarządzania. W przypadku organizacji o niskiej dojrzałości projektowej wyniki są bardziej zróżnicowane, przy czym wśród projektów zakończonych sukcesem niemal co piąty nie ma wypracowanych procedur (dla pozostałych udział ten jest 4-krotnie niższy), a co ósmy (wobec co czwartego dla pozostałych) ma częściowo opisane procedury zarządzania. Z punktu widzenia związku z sukcesem międzynarodowego projektu partnerskiego rola dojrzałości projektowej nie jest jednak istotna statystycznie. Potwierdza to zarówno analiza zależności parami, jak i regresji logistycznej – zarówno modelu

tylko z tą jedną zmienną objaśniającą, jak i *(ceteris paribus)* model uwzględniający równocześnie pozostałe czynniki,

- **nie potwierdzono związku między kulturą projektową a sukcesem projektu, a zatem hipoteza badawcza H2 również nie znalazła potwierdzenia**. Dotyczy to zarówno kultury projektowej ogółem, jak i jej obu wymiarów – kultury projektowej organizacji skoncentrowanej na wynikach i kultury projektowej organizacji otwartej. Jedynie w przypadku jednego elementu kultury projektowej – ukierunkowania na wyniki – regresja logistyczna pozwala wnioskować, że *ceteris paribus* sprzyja wystąpieniu sukcesu projektu.

Wnioski z testowania hipotez naukowych H1-H5 zestawiono w tabeli 5.15.

Tabela 5.15 - Podsumowanie wyników testowania hipotez

Hipoteza badawcza		Rezultat testowania	Decyzja badacza
H1:	Istnieje związek między dojrzałością projektową organizacji realizującej międzynarodowy projekt partnerski a sukcesem projektu.	negatywna weryfikacja	odrzucenie hipotezy
H2:	Istnieje związek między kulturą projektową organizacji realizującej międzynarodowy projekt partnerski a sukcesem projektu.	negatywna weryfikacja	odrzucenie hipotezy
H3:	Istnieje związek między kompetencjami osób kierujących pracami w międzynarodowym projekcie partnerskim a sukcesem projektu.	pozytywna weryfikacja	przyjęcie hipotezy
H4:	Istnieje związek między kulturą narodową osób kierujących pracami w międzynarodowym projekcie partnerskim a sukcesem projektu	negatywna weryfikacja	odrzucenie hipotezy
H5:	Istnieje związek między doświadczeniem w zakresie koordynacji międzynarodowych projektów partnerskich osób kierujących jego pracami a sukcesem projektu.	pozytywna weryfikacja	przyjęcie hipotezy

Źródło: opracowanie własne.

5.4. Szanse i bariery sukcesu międzynarodowego projektu partnerskiego

Dotychczasowa analiza pozwala wskazać na obiektywne czynniki sukcesu międzynarodowych projektów partnerskich na przykładzie programu Erasmus+. W badaniu zapytano także, o sposoby zarządzania międzynarodowym partnerstwem sprzyjające sukcesowi, co pozwoliło na uchwycenie perspektywy subiektywnej oceny respondentów. Badani odpowiadali na pytanie: „Jaka jest rola następujących czynników w zarządzaniu z sukcesem międzynarodowym projektem partnerskim lub jego częścią.

Odpowiedź zaznacz na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza: ‘zupełnie nieważne’ a 5 oznacza: ‘bardzo ważne’”. Odpowiedzi, wraz ze statystykami opisowymi, zestawiono w tabeli 5.16. W przypadku większości kwestii ocena była wysoka lub bardzo wysoka. W przypadku pięciu czynników wszyscy lub prawie wszyscy (99%) uważali je za ważne lub bardzo. Były to: zaangażowanie partnerów (M = 4,80), responsywność lidera (M = 4,76) oraz dobra komunikacja między partnerami (M = 4,79), z liderami poszczególnych pakietów roboczych (M = 4,76) i liderem projektu (M = 4,79). Wysoko oceniane były także: dobrze dobrane kompetencje organizacji w partnerstwie (M = 4,67), dobra komunikacja między liderem i agencją narodową (M = 4,65), umiejętność pracy w zespole (M = 4,63) i elastyczność w działaniu (M = 4,63). W odniesieniu do tych kwestii znacząca część badanych – ok. 67-80% - udzieliła odpowiedzi „bardzo ważne”, aczkolwiek również w przypadku większości pozostałych czynników udział ten jest wysoki (ok. 40-60%).

Tabela 5.16 - Czynniki sprzyjające sukcesowi międzynarodowego projektu partnerskiego (statystyki opisowe)

Wyszczególnienie	Odsetek					Statystyki opisowe			
	1	2	3	4	5	M	Me	SD	S
1. Dobra komunikacja z liderem projektu	0,0	0,0	0,8	19,5	79,7	4,79	5,00	0,43	-1,74
2. Dobra komunikacja z liderami poszczególnych pakietów roboczych	0,0	0,0	0,0	24,4	75,6	4,76	5,00	0,43	-1,21
3. Dobra komunikacja pomiędzy partnerami	0,0	0,0	0,0	21,1	78,9	4,79	5,00	0,41	-1,43
4. Dobra komunikacja między liderem a agencją narodową	0,0	0,8	4,1	24,4	70,7	4,65	5,00	0,60	-1,76
5. Dobrze dobrane kompetencje organizacji w partnerstwie	0,0	0,0	2,4	28,5	69,1	4,67	5,00	0,52	-1,23
6. Zaangażowanie partnerów	0,0	0,0	0,0	20,3	79,7	4,80	5,00	0,40	-1,49
7. Responsywność lidera	0,0	0,0	0,0	23,6	76,4	4,76	5,00	0,43	-1,26
8. Możliwość spotkań stacjonarnych z członkami zespołu	1,6	0,0	9,8	30,9	57,7	4,43	5,00	0,80	-1,72
9. Empowerment członków zespołu	0,8	0,0	13,0	39,8	46,3	4,31	4,00	0,76	-1,04
10. Zaufanie do członków zespołu	0,8	0,0	4,1	36,6	58,5	4,52	5,00	0,66	-1,75
11. Otwartość na inne kultury	0,0	0,8	8,9	39,0	51,2	4,41	5,00	0,69	-0,89
12. Elastyczność w działaniu	0,0	0,0	4,1	28,5	67,5	4,63	5,00	0,56	-1,25
13. Sformalizowanie zasad współpracy	0,0	5,7	13,8	42,3	38,2	4,13	4,00	0,86	-0,81
14. Realizacja działań teambuildingowych	1,6	8,1	20,3	43,1	26,8	3,85	4,00	0,96	-0,71
15. Identyfikacja ryzyka w projekcie	0,0	0,8	18,7	39,8	40,7	4,20	4,00	0,77	-0,48
16. Zarządzanie ryzykiem w projekcie	0,0	0,8	16,3	39,0	43,9	4,26	4,00	0,76	-0,59
17. Osiąganie korzyści osobistych dzięki udziałowi w projekcie	1,6	5,7	24,4	37,4	30,9	3,90	4,00	0,96	-0,65

18. Osiąganie korzyści z udziału w projekcie na poziomie mojej organizacji	0,0	3,3	18,7	37,4	40,7	4,15	4,00	0,84	-0,64
19. Zaangażowanie w działania projektu grup docelowych do których jest on kierowany	0,0	0,8	4,1	37,4	57,7	4,52	5,00	0,62	-1,13
20. Zgrany zespół projektowy	0,0	0,0	4,9	35,0	60,2	4,55	5,00	0,59	-0,94
21. Indywidualizm członków zespołu projektowego	10,6	13,0	36,6	26,8	13,0	3,19	3,00	1,15	-0,28
22. Umiejętność pracy w zespole	0,0	0,0	4,1	29,3	66,7	4,63	5,00	0,56	-1,21

M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności

Źródło: opracowanie własne.

Elementem najsłabiej sprzyjającym zarządzaniu z sukcesem międzynarodowym projektem partnerskim jest z indywidualizmem członków zespołu (M = 3,19) – wprawdzie ok. 40% osób uważa go za ważny, lub bardzo ważny czynnik, ale 24% twierdzi, że nie jest ważny, a 37% podchodzi ambiwalentnie. Średnie poniżej 4 (a więc relatywie niższe znaczenie) miały też: realizacja działań teambuildingowych i osiąganie korzyści osobistych dzięki udziałowi w projekcie.

Proponowane 22 wskaźniki zarządzania sprzyjające sukcesowi międzynarodowego projektu partnerskiego pozwalają na rzetelny pomiar – współczynnik alfa Cronbacha wynosi 0,880, co potwierdza, że przyjęty zestaw zmiennych opisuje to samo zjawisko. To, że stwierdzenia te wykazują poprawne relacje potwierdza też test sferyczności Bartletta ($p < 0,001$***) i KMO = 0,792. Parametry modelu czynnikowego oszacowano – korzystając z eksploracyjnej analizy danych – metodą głównych składowych, a celem wyodrębnienia czynników zastosowano rotację ortogonalną Varimax. Stopień wzajemnego skorelowania czynników jest co najwyżej umiarkowany – współczynniki korelacji mają wartość od 0,340*** do 0,475***. Dodać należy, że na podstawie kryterium Kaisera wyodrębnionych zostało wstępnie sześć czynników. Ładunek czynnikowy dla zmiennej „21. Indywidualizm członków zespołu projektowego" jest niższy od 0,4 (wynosi 0,393). Z tego względu wskaźnik ten został wyłączony z zestawu. Niski ładunek czynnikowy uzyskano również dla wskaźnika „19. Zaangażowanie w działania projektu grup docelowych do których jest on kierowany". Ostatecznie zmienne nr 19 i 21 zostały wyłączone z zestawu wskaźników czynników sprzyjających sukcesowi międzynarodowego projektu partnerskiego (współczynnik alfa Cronbacha wynosi nadal 0,880). KMO nadal jest wysokie (0,790), a test Bartletta istotny (tabela 5.17). W ramach analizowanego zestawu zmiennych można ostatecznie wyróżnić 4 wymiary.

Pierwszy wymiar, który można określić jako **Komunikacja i zaangażowanie** (KOZ) wyjaśnia ok. 35% wariancji zmiennej latentnej. Obejmuje kwestie związane z komunikacją i jakością partnerstwa, przy czym największe znaczenie w tej grupie ma dobra komunikacja z liderami poszczególnych WP i liderem projektu (ładunki czynnikowe są najwyższe, powyżej 0,7, aczkolwiek dla wszystkich siedmiu wskaźników są one wyższe niż 0,5).

Drugi wymiar można określić jako **Otwartość w działaniu** (OTW). Wyjaśnia on 10,6% wariancji zmiennej latentnej. Najważniejsze w tej grupie jest zaufanie do członków zespołu (z ładunkiem czynnikowym 0,844), aczkolwiek wysoki jest stopień powiązania występuje dla wszystkich wskaźników z tej grupy (ładunki czynnikowe między 0,7 z 0,8). Oprócz zaufania znalazły się w niej empowerment członków zespołu, otwartość na inne kultury i elastyczność w działaniu.

Tabela 5.17 - Czynniki sprzyjające sukcesowi międzynarodowego projektu partnerskiego – ocena własności sposobu pomiaru

Wyszczególnienie		KOZ	OTW	ZRY	RPP
Komunikacja i Zaangażowanie (KOZ)	2. Dobra komunikacja z liderami poszczególnych pakietów roboczych	**0,790**	0,198	0,033	0,042
	1. Dobra komunikacja z liderem projektu	**0,778**	0,043	-0,008	0,186
	3. Dobra komunikacja pomiędzy partnerami	**0,686**	0,285	-0,020	0,233
	6. Zaangażowanie partnerów	**0,670**	0,079	0,185	0,001
	5. Dobrze dobrane kompetencje organizacji w partnerstwie	**0,601**	0,010	0,262	0,091
	4. Dobra komunikacja między liderem a agencją narodową	**0,548**	0,324	0,315	-0,171
	7. Responsywność lidera	**0,523**	0,280	0,014	0,262
Otwartość w Działaniu (OTW)	10. Zaufanie do członków zespołu	0,181	**0,818**	0,109	0,021
	9. Empowerment członków zespołu	0,107	**0,816**	0,185	0,212
	11. Otwartość na inne kultury	0,273	**0,693**	0,301	0,081
	12. Elastyczność w działaniu	0,331	**0,663**	0,129	0,092
Zarządzanie Ryzykiem (ZRY)	15. Identyfikacja ryzyka w projekcie	0,198	0,078	**0,841**	0,281
	16. Zarządzanie ryzykiem w projekcie	0,212	0,160	**0,785**	0,281
	13. Sformalizowanie zasad współpracy	0,099	0,314	**0,735**	-0,037
	14. Realizacja działań teambuildingowych	-0,135	0,388	**0,535**	0,369
Rozwój Poprzez Partnerstwo (RPP)	17. Osiąganie korzyści osobistych dzięki udziałowi w projekcie	0,063	0,046	0,181	**0,697**
	18. Osiąganie korzyści z udziału w projekcie na poziomie mojej organizacji	0,218	-0,036	0,321	**0,636**
	8. Możliwość spotkań stacjonarnych z członkami zespołu	-0,045	0,467	-0,283	**0,597**
	20. Zgrany zespół projektowy	0,415	0,291	0,105	**0,580**
	22. Umiejętność pracy w zespole	0,411	0,098	0,197	**0,524**

% wyjaśnionej wariancji: dla danego czynnika	33,616	10,153	8,625	1,497
skumulowany	33,616	43,768	52,393	59,879
Współczynnik alfa Cronbacha	0,825	0,851	0,805	0,684
Współczynnik korelacji z wynikiem ogólnym: r	0,704***	0,749***	0,770***	0,741***

KMO = 0,790 > 0,5; test sferyczności Bartletta: χ^2 (190) = 1240,02, p < 0,001***.
Rotacja osiągnęła zbieżność w 7 iteracjach. r – współczynnik korelacji liniowej Pearsona, *** p < 0,001
Źródło: opracowanie własne.

Trzeci wymiar (**Zarządzanie ryzykiem**, ZRY) obejmuje elementy związane z zarządzaniem ryzykiem w projekcie. W tej grupie najważniejszym wskaźnikiem jest identyfikacja ryzyka w projekcie (z ładunkiem czynnikowym 0,833). Podobnie ważne są też sformalizowanie zasad współpracy, zarządzanie ryzykiem w projekcie (ładunki 0,7-0,8), a także realizacja działań teambuildingowych (ładunek czynnikowy jest wyższy niż 0,5). Czynnik ten wyjaśnia ok. 9% wariancji zmiennej latentnej.

Ostatnia grupa, którą można określić jako **Rozwój poprzez partnerstwo** (RPP), wyjaśnia 6,8% zmienności zmiennej latentnej. Czynniki sukcesu z tej grupy związane są z „czynnikiem ludzkim" w organizacji, stąd mowa jest o uwarunkowaniach wewnątrz organizacji partnerskich realizujących projekt. Ta grupa jest nieco mniej jednorodna niż poprzednie, aczkolwiek od strony statystycznej jej własności są dobre (współczynnik alfa Cronbacha potwierdza rzetelność pomiaru, stopień powiązania z wynikiem ogólnym jest analogiczny jak dla pozostałych wymiarów, ładunki czynnikowe są wyższe od 0,5; dodajmy, że pominięcie którejkolwiek z czterech zmiennych wręcz pogarsza rzetelność pomiaru). W ramach tej grupy znajdują się korzyści indywidualne i organizacyjne, jakie przynosi projekt, ale też kwestie związane z „jakością" zespołu – na ile jest zgrany i na ile jego członkowie mają rozwiniętą kompetencję pracy w zespole.

Stopień skorelowania z wynikiem ogólnym jest wysoki dla każdego wymiaru (współczynniki korelacji mają wartości od 0,72 do 0,78, p < 0,001***). Każda z podskal gwarantuje także pomiar rzetelny – współczynnik alfa Cronbacha dla trzech pierwszych wymiarów sięga ok. 0,8-0,85, zaś dla ostatniego wymiaru – ok. 0,7.

Sumaryczna ocena czynników sprzyjających sukcesowi projektu – ogółem (SSP) i w czterech ich wymiarach wyznaczona jest jako suma punktów dla poszczególnych wskaźników. Ogólna ocena Komunikacji i partnerstwa może zatem przyjmować wartości z przedziału od 7 do 35, ocena pozostałych trzech zmiennych sumarycznych – z przedziału od 4 do 20, a ogólny wynik na tej skali – od 20 do 100. Im wyższy wynik, tym silniej postrzegane są czynniki sprzyjające osiągnięciu sukcesu.

Bariery sukcesu zarządzania międzynarodowymi projektami partnerskimi oceniano na podstawie odpowiedzi na pytanie: „Na ile poniższe aspekty mogą zagrażać zarządzaniu z sukcesem międzynarodowym projektem lub jego częścią. Odpowiedź zaznacz na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza: ‘w bardzo małym stopniu zagraża’ a 5 oznacza: ‘w bardzo dużym stopniu zagraża’”. Skala obejmowała 11 stwierdzeń (tabela 5.18). Za najważniejszą barierę badani uważali brak informacji (M = 4,76, przy czym 99% osób wybrało odpowiedź 4 lub 5, w tym 78% uważa tę barierę za bardzo ważną). Poważnym problemem okazał się też brak ustalonych terminów, a także niejasne role i obowiązki w projekcie oraz chaos informacyjny (96-98% osób wybrało odpowiedzi 4 lub 5, w tym ok. 70% ocen 5, a średnia to 4,65-66), a także konflikty między członkami zespołu (M = 4,49, 59% ocen bardzo wysokich). Słabiej jako bariera postrzegane było niezrozumienie różnic kulturowych, choć i w tym przypadku ok. dwóch trzecich osób uważa to za duży lub bardzo duży problem, a 7% nie dostrzega w tym przeszkody.

Tabela 5.18 - Czynniki stanowiące bariery sukcesu międzynarodowego projektu partnerskiego (statystyki opisowe)

Wyszczególnienie	Odsetek wskazań					Statystyki opisowe			
	1	2	3	4	5	M	Me	SD	S
24. Brak odpowiednich kompetencji w zespole	0,0	1,6	4,9	39,8	53,7	4,46	5,00	0,67	-1,17
25. Opóźnienia w dostarczaniu rezultatów	0,8	1,6	7,3	37,4	52,8	4,40	5,00	0,77	-1,49
26. Problemy z budżetem	0,8	0,8	8,1	42,3	48,0	4,36	4,00	0,74	-1,31
27. Konflikty między członkami zespołu	0,8	1,6	4,1	35,0	58,5	4,49	5,00	0,73	-1,83
28. Brak regularności w komunikacji	0,8	0,8	7,3	39,0	52,0	4,41	5,00	0,73	-1,44
29. Chaos informacyjny	0,8	0,0	3,3	25,2	70,7	4,65	5,00	0,63	-2,41
30. Brak informacji	0,8	0,0	0,0	21,1	78,0	4,76	5,00	0,53	-3,45
31. Niejasne role i obowiązki w projekcie	0,8	0,0	0,8	30,1	68,3	4,65	5,00	0,59	-2,47
32. Brak ustalonych terminów	0,8	0,0	0,8	29,3	69,1	4,66	5,00	0,58	-2,52
33. Brak monitorowania i egzekwowania ustaleń partnerów	1,6	0,8	3,3	43,9	50,4	4,41	5,00	0,74	-1,91
34. Niezrozumienie różnic kulturowych	0,8	6,5	22,8	38,2	31,7	3,93	4,00	0,94	-0,59

M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności

Źródło: opracowanie własne.

Rzetelność tego zestawu wskaźników jest wysoka – współczynnik alfa Cronbacha sięga 0,893. Również KMO = 0,874, jak i istotny test Bartletta ($p < 0,001$***) potwierdzają odpowiednie relacje między tymi wskaźnikami (tabela 5.19). Parametry modelu czynnikowego oszacowano korzystając z metody głównych składowych, a celem

wyodrębnienia czynników zastosowano rotację ukośną Promax (kappa = 4). Stopień skorelowania czynników jest bowiem wysoki (współczynnik korelacji wynosi 0,637***). Liczbę czynników (dwa) ustalono na podstawie kryterium Kaisera i wykresu osypiska.

Pierwszy wymiar można określić jako **Bariery komunikacyjne i kompetencyjne** (BKK). Najsilniejszymi wskaźnikami tego wymiaru jest brak informacji i chaos informacyjny (ładunki czynnikowe powyżej 0,9) oraz niejasne role i obowiązki w projekcie (0,827). W tej grupie, z ładunkiem czynnikowym powyżej 0,5, znalazły się też: brak ustalonych terminów, brak regularności w komunikacji i brak odpowiednich kompetencji w zespole. Rzetelność jest wysoka – współczynnik alfa Cronbacha jest równy 0,865, a stopień skorelowania z wynikiem ogólnym duży (r = 0,920***).

Tabela 5.19 - Czynniki stanowiące bariery sukcesu międzynarodowego projektu partnerskiego – ocena własności sposobu pomiaru

Wyszczególnienie		BKK	BOG
Bariery Komunikacyjne i Kompetencyjne (BKK)	Brak informacji	**0,911**	-0,125
	Chaos informacyjny	**0,907**	-0,057
	Niejasne role i obowiązki w projekcie	**0,827**	0,029
	Brak ustalonych terminów	**0,681**	0,164
	Brak regularności w komunikacji	**0,565**	0,229
	Brak odpowiednich kompetencji w zespole	**0,561**	0,081
Bariery związane z Ograniczeniami projektu (BOG)	Problemy z budżetem	-0,121	**0,904**
	Brak monitorowania i egzekwowania ustaleń partnerów	0,075	**0,789**
	Konflikty między członkami zespołu	0,039	**0,768**
	Niezrozumienie różnic kulturowych	0,028	**0,692**
	Opóźnienia w dostarczaniu rezultatów	0,193	**0,445**
% wyjaśnionej wariancji: dla danego czynnika		50,464	9,514
skumulowany		50,464	59,978
Współczynnik alfa Cronbacha		0,865	0,801
Współczynnik korelacji z wynikiem ogólnym: r		0,920***	0,922***

KMO = 0,874 > 0,5; test sferyczności Bartletta: χ^2 (55) = 683,28, p < 0,001***. Rotacja osiągnęła zbieżność w 3 iteracjach. r – współczynnik korelacji liniowej Pearsona, *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne.

Drugi wymiar można określić jako **Bariery związane z ograniczeniami projektu (BOG)**. W tym względzie najważniejszym wskaźnikiem są problemy z budżetem (ładunek czynnikowy powyżej 0,9), a także brak monitorowania i egzekwowania ustaleń partnerów i konflikty między członkami zespołu. Do tej grupy należy też niezrozumienie różnic kulturowych. Słabszym wskaźnikiem barier tego typu,

aczkolwiek również znaczącym, są opóźnienia w dostarczaniu rezultatów (ładunek czynnikowy 0,445, a więc przekracza próg 0,4). Rzetelność tej subskali jest wysoka – współczynnik alfa Cronbacha rzędu 0,801.

Sumaryczna ocena barier sukcesu zarządzania międzynarodowym projektem partnerskim – ogółem (BSP) i w dwóch ich wymiarach wyznaczona jest jako suma punktów dla poszczególnych wskaźników. Ogólna ocena Barier komunikacyjnych i kompetencyjnych może zatem przyjmować wartości z przedziału od 6 do 30, ocena Barier związanych z ograniczeniami projektu – z przedziału od 5 do 25, a ogólny wynik na tej skali – od 11 do 55. Im wyższy wynik, tym silniej postrzegane są bariery sukcesu z danej grupy.

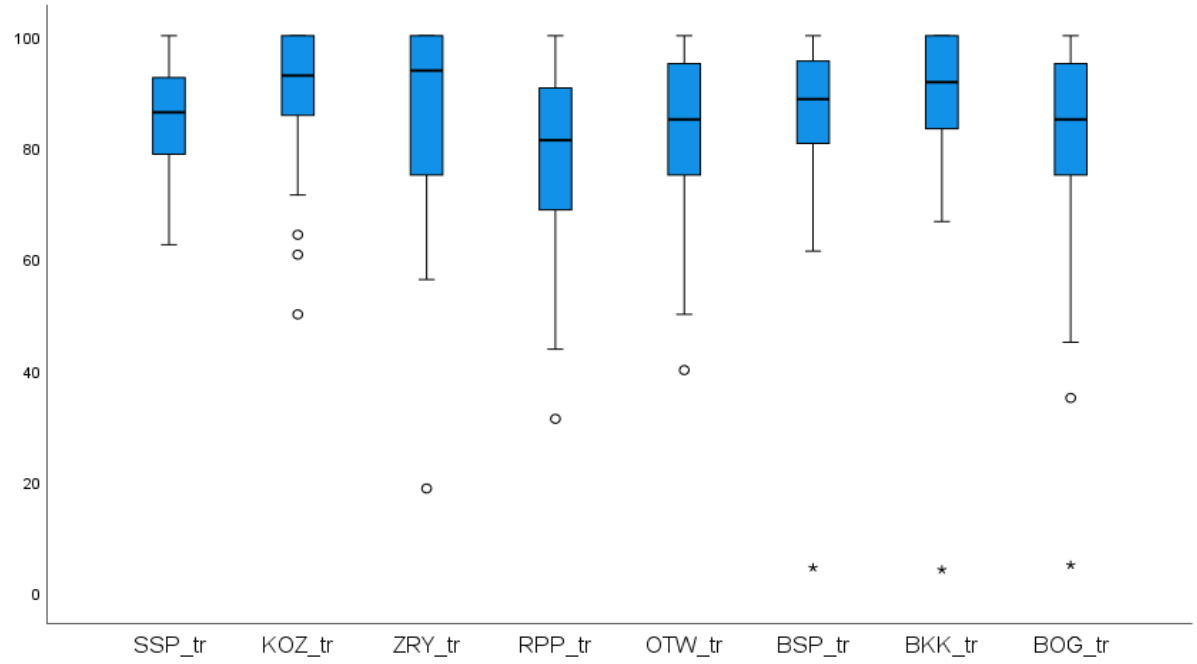
W tabeli 5.20 - zestawiono statystyki rozkładu każdej ze zmiennych sumarycznych charakteryzującej czynniki warunkujące sukces w zarządzaniu międzynarodowym projektem partnerskim. Rysunek 5.6 z kolei zestawia wartości tych zmiennych przeskalowane do przedziału [0; 100].

Tabela 5.20 - Czynniki warunkujące sukces zarządzania międzynarodowym projektem partnerskim (statystyki opisowe)

Wyszczególnienie	Zakres	Min	Max	M	Me	SD	S
Czynniki sprzyjające sukcesowi projektu ogółem (SSP)	20÷100	70	100	88,53	89,00	7,53	-0,37
Komunikacja i zaangażowanie (KOZ)	7÷35	21	35	32,54	33,00	2,72	-1,39
Otwartość w działaniu (OTW)	4÷20	7	20	17,87	19,00	2,23	-1,42
Zarządzanie ryzykiem (ZRY)	4÷20	9	20	16,45	17,00	2,67	-0,50
Rozwój poprzez partnerstwo (RPP)	5÷25	13	25	21,67	22,00	2,55	-0,82
Bariery sukcesu projektu ogółem (BSP)	11÷55	13	55	49,16	50,00	5,38	-2,67
Bariery komunikacyjne i kompetencyjne (BKK)	6÷30	7	30	27,58	28,00	2,90	-3,25
Bariery związane z ograniczeniami projektu (BOG)	5÷25	6	25	21,59	22,00	2,94	-1,67

Źródło: opracowanie własne.

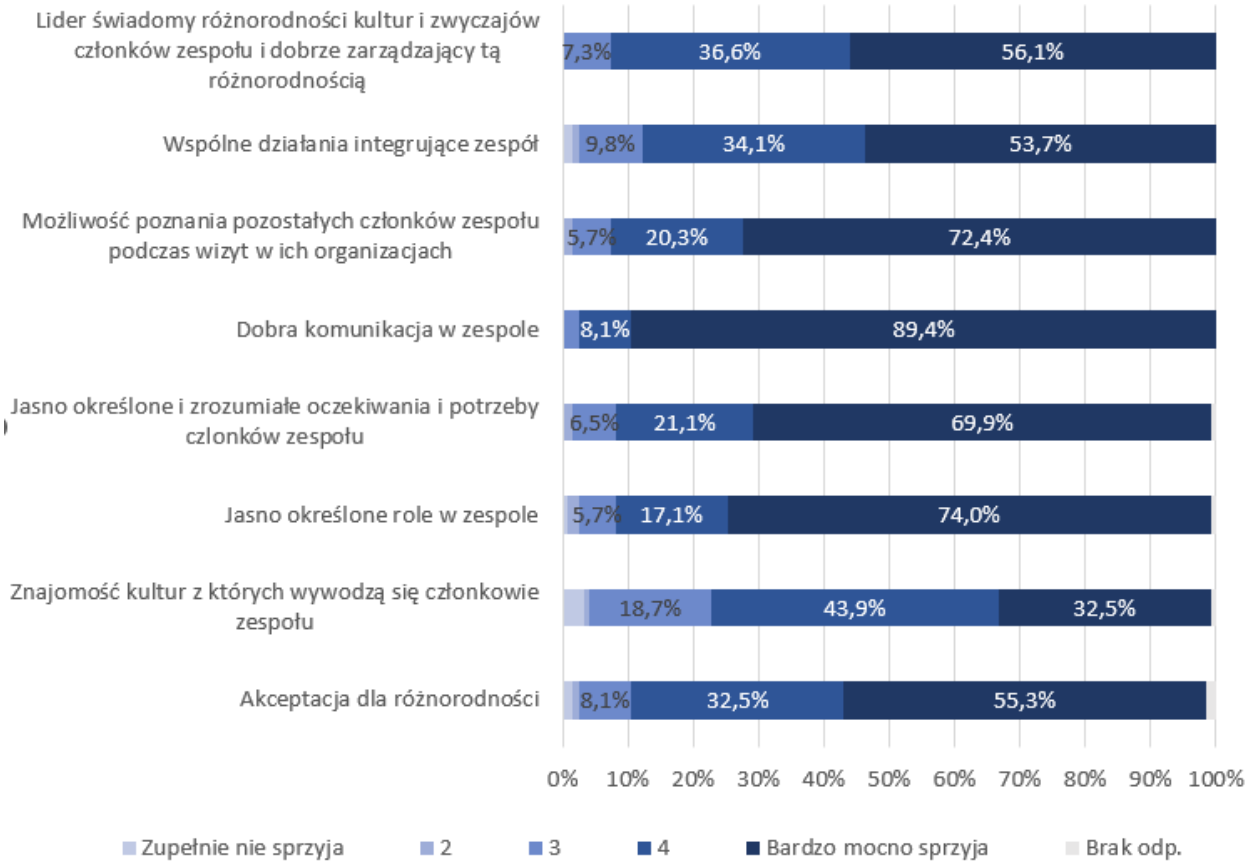
Rysunek 5.6 - Czynniki warunkujące sukces zarządzania międzynarodowym projektem partnerskim (dane przeskalowane; 0-100)



Źródło: opracowanie własne.

Dokonując oceny wielokulturowości w projektach międzynarodowych zapytano również o to, jakie czynniki sprzyjają osiągnięciu sukcesu przez wielokulturowy zespół projektowy, współpracujący w znacznej mierze wirtualnie. Wszystkie z analizowanych kwestii oceniane były wysoko – mediana wynosi 5 dla niemal wszystkich z nich. Najwyższa średnia (M = 4,87) dotyczy dobrej komunikacji w zespole (89% odpowiedzi najwyższych – rysunek 5.7).

Rysunek 5.7 - Odpowiedzi na pytanie „Które z poniższych czynników sprzyjają osiągnięciu sukcesu przez wielokulturowy zespół projektowy, współpracujący w znacznej mierze wirtualnie?” *



* Wybierano dowolną liczbę wariantów odpowiedzi; (n=123)

Źródło: opracowanie własne.

Blisko trzy czwarte badanych uważało też, że czynnikiem bardzo sprzyjającym sukcesowi jest jasne określenie ról w zespole i możliwość poznania pozostałych członków zespołu podczas wizyt w ich organizacjach (rysunek 5.7, w obu przypadkach M = 4,63), a także jasno określone i zrozumiałe oczekiwania i potrzeby członków zespołu (M = 4,61). Najniższa ocena (M = 4,02, Me = 4) dotyczy znajomości kultur, z których wywodzą się członkowie zespołu.

Kobiety istotnie wyżej od mężczyzn oceniają akceptację różnorodności (w teście Manna-Whitneya p = 0,005***) i wspólne działania integrujące (p = 0,061*), a znajomość kultur członków zespołu – osoby w wieku do 30 lat oceniają istotnie wyżej niż mający 31-40 lat (p = 0,034**). Jasno określone i zrozumiałe oczekiwania i potrzeby członków zespołu to kwestia, którą istotnie różnicuje status badanych (p = 0,041**) – najniższa ocena dotyczy osób, które w projektach odpowiadają głównie za sprawy zarządczo-administracyjne, a

najwyżej – ci, którzy łączą je ze sprawami merytorycznymi. Znaczenie dobrej komunikacji w zespole (p = 0,043**) oraz możliwości poznania pozostałych członków zespołu podczas wizyt w organizacjach (p = 0,063*) oceniane było tym wyżej, im większa wielkość partnerstw, w jakich realizowane były projekty.

Tabela 5.21 - Zależność między odpowiedzią na pytanie: „Które z poniższych czynników sprzyjają osiągnięciu sukcesu przez wielokulturowy zespół projektowy, współpracujący w znacznej mierze wirtualnie?" a kulturą projektową i kompetencjami (rho)

Wyszczególnienie	Kompetencje respondentów				Kultura projektowa organizacji respondentów		
	Ogółem	Komunikacja i budowanie relacji	Przywództwo	Planowanie	KPO	KPOW	KPOO
Akceptacja dla różnorodności	0,309***	0,227**	0,262***	0,279***	0,290***	0,234**	0,288***
Znajomość kultur z których wywodzą się członkowie zespołu	0,242***	0,282***	0,137	0,201**	0,272***	0,272***	0,220**
Jasno określone role w zespole	0,119	0,004	0,093	0,182**	0,159*	0,103	0,185**
Jasno określone i zrozumiałe oczekiwania i potrzeby członków zespołu	0,159**	0,024	0,158*	0,219**	0,162*	0,086	0,208**
Dobra komunikacja w zespole	0,122*	0,080	0,082	0,184**	0,094	0,034	0,131
Możliwość poznania pozostałych członków zespołu podczas wizyt w ich organizacjach	0,213**	0,178**	0,184**	0,217**	0,105	0,011	0,197**
Wspólne działania integrujące zespół	0,302***	0,296***	0,327***	0,215**	0,222**	0,134	0,272***
Lider świadomy różnorodności kultur i zwyczajów członków zespołu i dobrze zarządzający tą różnorodnością	0,267***	0,192**	0,199**	0,303***	0,240***	0,264***	0,179**

rho – współczynnik korelacji rang Spearmana, * p < 0,10, ** p < 0,05, *** p < 0,01

KPO – kultura projektowa ogółem, KPOW – kultura projektowa organizacji skoncentrowanej na wynikach, KPOO – kultura projektowa organizacji otwartej

Źródło: opracowanie własne.

Opinie w tym zakresie są istotnie powiązane z kulturą projektową reprezentowanej organizacji – nie dotyczy to jedynie oceny znaczenia dobrej komunikacji w zespole, która jest podobna niezależnie od kultury projektowej organizacji. Kultura projektowa ogółem nie jest też istotnie powiązana z możliwością poznania pozostałych członków zespołu podczas wizyt w ich organizacjach (rho = 0,105), z pozostałymi kwestiami korelacja jest istotna i dodatnia (wyższa ocena przy wyższej kulturze projektowej). Kultura organizacji skoncentrowanej na wynikach wykazuje generalnie rzecz biorąc słabsze korelacje. Są one istotne (dodatnie i umiarkowanie silne – rho blisko 0,3) dla trzech kwestii: (a) znajomość kultur z których wywodzą się członkowie zespołu, (b) lider świadomy różnorodności kultur i zwyczajów członków zespołu i dobrze

zarządzający tą różnorodnością, (c) akceptacja dla różnorodności. Jeśli chodzi o kulturę projektową organizacji otwartej najsilniej powiązana jest z akceptacją dla różnorodności i wspólnych działań integrujących, aczkolwiek dla pozostałych kwestii też są istotne (tabela 5.21).

Jeśli chodzi o kompetencje, słabsze związki dotyczą przeważnie komunikowania i budowania relacji oraz przywództwa, silniejsze zaś – planowania (tabela 5.21). Im wyższe kompetencje ogółem tym silniejsza ocena znaczenia wszystkich kwestii, w tym zwłaszcza akceptacji dla różnorodności, wspólnych działań integrujących, analogiczne wyniki dotyczą przywództwa. Z kolei kompetencja planowanie jest najsilniej powiązana z przekonaniem, że do sukcesu projektu przyczynia się lider świadomy różnorodności kultur i zwyczajów członków zespołu i dobrze zarządzający tą różnorodnością, a także akceptacja dla różnorodności. Komunikowanie i budowanie relacji powiązane jest najsilniej z oceną wspólnych działań integrujących oraz znajomością kultur z których wywodzą się członkowie zespołu. Nie ma w tym względzie znaczenia kultura narodowa (według E. T. Halla i G. Hofstede), ani dojrzałość projektowa organizacji.

Wywiady (IDI) przeprowadzone z dwoma kierownikami partnerskich projektów międzynarodowych oraz jednym kierownikiem pakietu pracy w projekcie, stanowiącymi pozytywne wzorce do naśladowania (tzw. *role models*) w zarządzaniu międzynarodowymi partnerstwami projektowymi dostarczyły informacji, które są zgodne z wynikami otrzymanymi w badaniu CAWI. Respondenci zapytani o to, czym jest dla nich sukces projektu wskazywali na zagadnienia zawarte w kategoriach zidentyfikowanych powyżej. W odniesieniu do sukcesu w oparciu o rezultaty (SR) akcentowali użyteczność rezultatów końcowych oraz ich trwałość, rozumianą jako dalsze korzystanie z nich po zakończeniu projektu. Jeden z respondentów podkreślał aspekt wpływu na grupy docelowe projektu i zasugerował że: „*aby projekt wywarł odpowiedni wpływ, jego rezultaty muszą być tworzone wspólnie z grupą docelową, a nie w oderwaniu od nich. Na przykład jeśli nasz projekt jest adresowany do rybaków, to powinni oni być zaangażowani w proces tworzenia rezultatów*" [mężczyzna, 40-50 lat, Włochy]. Dla wszystkich istotne w kontekście sukcesu projektu było dobre zarządzanie zespołem oraz zgrany zespół, a zatem definiowali oni sukces w oparciu o zarządzanie zespołem (SZZ). Podejście w oparciu o ograniczenia (SO) zostało wyartykułowane jedynie przez kierownika pakietu pracy w projekcie, natomiast obaj kierownicy odpowiedzialni za całe projekty nie wspomnieli tego wprost. Jednak mając duże doświadczanie w realizacji międzynarodowych projektów partnerskich, osoby te zarówno dobrze znają, jak i stosują

się do wymagań stawianych przez grantodawców, w tym, aby projekt został zrealizowany na czas, w ramach zaplanowanego budżetu oraz aby rezultaty były zgodne z planowanymi i zawartymi w umowie grantowej. Również akceptacja raportu końcowego nie wybrzmiała wprost w wywiadach, natomiast jeden z kierowników wskazał, że sukcesem dla niego jest uznanie ze strony grantodawcy (tj. w przypadku projektów Erasmus+, ze strony Narodowej Agencji). Widać zatem, że dla kadry bardziej doświadczonej w zarządzaniu międzynarodowymi partnerstwami, sukces w oparciu o ograniczenia jest dorozumiany, wynikający z konieczności wypełnienia zobowiązań grantowych, natomiast sukces bardziej utożsamiają z zadowoleniem z osiągniętych rezultatów oraz zarządzania zespołem. Czynnikami sukcesu według respondentów były: jasny podział ról w projekcie, dobre relacje w zespole (jedna z respondentek odnosząc się do zespołu projektowego użyła określenia „*szczęśliwi ludzie i uczucie entuzjazmu*" - [kobieta, poniżej 30 lat, Czechy]). Respondenci zostali również zapytani o czynniki sprzyjające niepowodzeniu projektu i wymienili wśród nich: brak szacunku między członkami zespołu, trudności w znalezieniu informacji oraz poczucie zagubienia w projekcie. Jako wyzwania zarządzania międzynarodowymi partnerstwami projektowymi wskazywali na trudności w budowaniu zaufania i zdobywania szacunku w zespole pracującym on-line. Na pytanie o wskazówki, jak zarządzać tego typu partnerstwem projektowym sugerowali, aby zadbać o wspólne rozumienie projektu, w sensie terminologii, ale także jego założeń, zapewnić narzędzia do zarządzania (np. wykres Gantta z określonymi odpowiedzialnościami organizacji partnerskich, czy platforma taka jak Trello czy AdminProject). Zdaniem respondentów ważne jest również to, aby zespół rozumiał, czego i kiedy się od nich oczekuje, oraz z czego wynikają określone oczekiwania. Jeśli chodzi o czynniki usprawniające komunikację w międzynarodowych partnerstwach projektowych to sugerowano, aby „*nie zakładać że członkowie zespołu wiedzą o co nam chodzi, a raczej przyjąć założenie, że jeśli czegoś się nie powie to nie będą tego wiedzieli*" [mężczyzna, 40-50 lat, Włochy]. Pojawił się również postulat łatwości w dostępie do dokumentacji projektowej oraz przejrzystości korespondencji e-mailowej. W podsumowaniu wywiadu jeden z respondentów porównał zarządzanie międzynarodowymi partnerstwami projektowymi do robienia ciasta, które jest sztuką odpowiedniego łączenia składników.

5.5. Zarządzanie międzynarodowym partnerstwem projektowym a sukces projektu – wnioski z badań

Charakter współpracy w partnerstwach projektowych, realizowanych w ramach unijnych programów, takich jak Erasmus+, determinowany jest w znacznym stopniu przez zasady określane przez grantodawców, w tym przypadku Komisję Europejską. Z punktu widzenia tego badania kluczowy jest wymóg współpracy w przestrzeni międzyorganizacyjnej pomiotów o uzupełniających się kompetencjach, a zatem konieczność tworzenia partnerstw charakteryzujących się dużą heterogenicznością. Zróżnicowanie składu partnerstwa skutkuje różnorodnością na wielu płaszczyznach. Płaszczyzna najbardziej zewnętrzna to uwarunkowania kulturowe, gdzie w jednym partnerstwie spotykają się organizacje z odległych krajów, nie tylko geograficznie, ale także kulturowo. Również na poziomie organizacyjnym wchodzące w skład partnerstw projektowych organizacje wykazują zróżnicowanie, jeśli chodzi o kulturę organizacyjną a w szczególności kulturę projektową, czy powiązaną z nią dojrzałość projektową. Inną ważną płaszczyzną zróżnicowania jest grupa czynników wynikających z indywidualnych cech osób kierujących międzynarodowym partnerstwem projektowym, a zatem poziom indywidualny. Rozproszenie geograficzne członków partnerstwa projektowego implikuje wysoki poziom wirtualizacji współpracy, z ograniczoną możliwością kontaktu w przestrzeni rzeczywistej. W takich warunkach szczególnego znaczenia nabiera sprawna komunikacja, dostosowana do wirtualnego charakteru współpracy, a także odpowiednie zarządzanie zespołem projektowym oraz wiedzą wnoszoną przez partnerów do projektu, jak również generowaną podczas jego realizacji. Biorąc pod uwagę powyższe, zarządzanie wirtualnymi partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym jest procesem charakteryzującym się dużą złożonością i kompleksowością. Jednocześnie niejednoznaczność znaczeniowa pojęcia sukcesu projektu stanowi dodatkowe utrudnienie dla zarządzających tego typu przedsięwzięciami.

W rozdziale czwartym i piątym dokonano analizy kluczowych wyróżników międzynarodowych projektów partnerskich tj. międzyorganizacyjności i wielokulturowości oraz uwarunkowań zarządzania w odniesieniu do komunikacji, zarządzania ludźmi, a także zarządzania wiedzą w międzynarodowym partnerstwie projektowym. Zidentyfikowano również szanse jak i zagrożenia dla powodzenia tego typu przedsięwzięć. W kontekście zauważalnego, zarówno na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości, jak i wśród praktyków zarządzania projektami pluralizmu definicyjnego pojęcia

sukces projektu podjęto próbę jego zdefiniowania w odniesieniu do projektów unijnych realizowanych w przestrzeni międzyorganizacyjnej.

Określono również związek sukcesu z wybranymi elementami, istotnymi z punktu widzenia międzynarodowego projektu partnerskiego. Poniżej zaprezentowane zostały kluczowe wyniki omówione z zachowaniem struktury tematycznej analizowanych zagadnień.

Wymiar międzyorganizacyjności

Wyniki badania dowodzą, że realizatorzy międzynarodowych przedsięwzięć projektowych z udziałem wielu organizacji dostrzegają w nich przede wszystkim szanse, aczkolwiek zauważają również pewne trudności.

- badani wysoko identyfikują tego typu projekty z szansą na rozwój ich organizacji, budowaniem współpracy między organizacjami oraz większą szansą na kolejne wspólne przedsięwzięcia, czy potencjał budowania przewagi konkurencyjnej opartej o wymiar międzynarodowy;
- projekty realizowane w partnerstwie międzynarodowym w środowisku wirtualnym są bardziej wymagające, niż projekty w ramach jednej organizacji i w większym stopniu wymagają, aby: cele projektu były jasne dla wszystkich członków zespołu, istniał jasny podział ról w projekcie, harmonogram był ustalany wspólnie, rezultaty były regularnie monitorowane i weryfikowane, członkowie zespołu przestrzegali terminów, przy organizacji spotkań należy uwzględniać uwarunkowania wszystkich członków zespołu, a spotkania powinny być dobrze zorganizowane. Należy również uwzględniać i respektować różne style pracy reprezentowane w partnerstwie;
- projekty partnerskie realizowane w przestrzeni międzynarodowej wymagają dostosowania metod zarządzania do ich specyfiki. Opinia ta była silniej dostrzegana przez osoby bardziej doświadczone w kierowaniu projektami międzynarodowymi, które częściej zgadzają się z tym, że tego typu przedsięwzięcia wymagają dostosowania metod zarządzania. Ocena konieczności stosowania innych metod zarządzania, niż w przypadku projektów realizowanych w ramach jednej organizacji powiązana jest z dojrzałością projektową. Organizacje, które w zarządzaniu projektami cechuje spontaniczność i brak wypracowanych procedur, oceniają istotnie niżej konieczność zmiany sposobu

zarządzania, niż podmioty charakteryzujące się wyższym poziomem dojrzałości projektowej;

- doświadczenie projektowe, mierzone skalą realizowanych projektów, różnicuje istotnie dwa zagadnienia dotyczące międzyorganizacyjności: osoby realizujące głównie projekty na większą skalę, zdecydowanie niżej niż ci, którzy realizowali dotąd głównie projekty na mniejszą skalę, oceniały, że obecność w wirtualnym, międzynarodowym zespole projektowym, składającym się z osób reprezentujących różne organizacje, ułatwia pracę członkom zespołu i przyczynia się do udanej realizacji projektu. Natomiast respondenci z organizacji o wyższej dojrzałości projektowej (trzeci poziom i powyżej) częściej, niż osoby z organizacji mniej dojrzałych projektowo, postrzegali obecność w wirtualnym, międzynarodowym zespole, jako czynnik ułatwiający członkom zespołu pracę i stanowiący szansę na rozwój organizacji. Partnerskie projekty międzynarodowe realizowane w środowisku wirtualnym przez co czwartą osobę nie zostały uznane za takie, które ułatwiają członkom zespołu pracę w projekcie, kolejne 29% miało w tej kwestii ambiwalentne zdanie;
- międzyorganizacyjność, jako kluczowy wyróżnik międzynarodowych projektów partnerskich, nie jest powiązana z sukcesem projektu.

Wymiar wielokulturowości

- Generalne wielokulturowość w międzynarodowym partnerstwie projektowym postrzegana jest jako czynnik wspierający realizację projektu. Szczególnie istotne jest to w przypadku osób o wyższych kompetencjach (dotyczy to zwłaszcza komunikacji i budowania relacji, a także przywództwa) oraz w organizacjach o bardziej rozwiniętej kulturze projektowej, w szczególności znaczenie odgrywa kultura projektowa organizacji otwartej;
- zdaniem respondentów wielokulturowość ma wiele zalet. Ponad 40% badanych, zapytanych o najważniejsze z nich, wskazało aż 16 zalet wielokulturowości. Cztery najczęściej wymienianie zalety związane są z czerpaniem korzyści z różnorodności – mniej więcej 3/4 osób wskazało na to, że wielokulturowość pomaga spojrzeć na ten sam problem lub zagadnienie z różnych perspektyw oraz umożliwia dostęp do zróżnicowanej, często unikalnej wiedzy osób pochodzących z innych organizacji. Mniej więcej dwie trzecie zwróciło uwagę na to, że pozwala czerpać wiedzę z doświadczenia pracowników z zagranicy oraz umożliwia

poznanie i zrozumienie innych kultur. Osoby o wyższym poziomie kompetencji wskazywały zwłaszcza na to, że wielokulturowość sprzyja twórczemu rozwiązywaniu problemów (częściej wskazywano tę zaletę przy niższym dystansie władzy i wyższym kolektywizmie), wzmaga innowacyjność oraz stanowi inspirację dla członków zespołu, a także służy integracji społecznej i motywuje, by ciężej pracować. Zalety wielokulturowości nieco inaczej postrzegane są przez reprezentantów różnych kultur. W krajach niskokontekstowych częściej niż w wysokokontekstowych wskazywano na to, że wielokulturowość sprzyja twórczemu rozwiązywaniu problemów i tworzy impuls do przełamywania stereotypów, zaś rzadziej niż w wysokokontekstowych – że pomaga spojrzeć na ten sam problem z różnych perspektyw. Impuls do przełamywania stereotypów myślenia częściej wskazywany był przy niższym: indywidualizmie, unikaniu niepewności, dystansie władzy. Z kolei wyższy kolektywizm sprzyjał postrzeganiu wielokulturowości, jako czynnika wzmagającego ciekawość i otwartość członków zespołu. Opinia na temat tego, że wielokulturowość sprzyja integracji społecznej pojawiała się raczej u osób o wyższym przyzwoleniu. Korzyści z wymiaru wielokulturowego zespołów projektowych, zdecydowanie deklarowane przez większość respondentów, to: uzyskanie dokładniejszego obrazu określonych zjawisk widzianych oczami członków zespołu pochodzących z różnych kultur oraz podniesienie poziomu elastyczności i innowacyjności, poprzez możliwość skonfrontowania różnych punktów widzenia. Przy czym, zauważa się silniejszą identyfikację z tymi szansami osób według których wielokulturowość pomaga przy realizacji projektu, niż tymi dla których jest ona przeszkodą. Wielokulturowość jako źródło elastyczności i innowacyjności była również silnie związana z wyższą kulturą projektową organizacji respondentów. Wśród odpowiedzi na pytanie otwarte o korzyści z pracy w wielokulturowych partnerstwach wskazywane były również następujące zalety: uczenie się od innych, poznawanie nowych kultur, poszerzanie horyzontów, wzbogacanie siebie i organizacji, tworzenie wzajemnych sieci współpracy zawodowej jak i pozazawodowych relacji, pozytywna wartość różnorodności, czy tworzenie się tożsamości ponadnarodowej, europejskiej. Respondenci wskazywali również na potrzebę odpowiedniego doboru organizacji partnerskich;

- najważniejsze wyzwania związane z wielokulturowością w międzynarodowych, współpracujących w znacznym stopniu wirtualnie zespołach projektowych to:
  - odmienne podejście do dotrzymywania terminów, przy czym kobiety istotnie częściej niż mężczyźni wskazywały na różne podejście do dotrzymywania terminów (ang. *deadlines*), a także istotnie się różnią w tym zakresie respondenci, których organizacje mają pełną optymalizację procesów zarządzania projektami, względem tych, których organizacje mają jedynie częściowo opisane procedury w tym zakresie;
  - komunikowanie się z pozostałymi członkami zespołu, przy czym osoby przed trzydziestką istotnie częściej niż mający 41-50 lat wskazywały na to wyzwanie;
  - konflikty i nieporozumienia, które powstają na tle różnic kulturowych- zauważono również, że osoby, które realizowały projekty na większą skalę istotnie częściej wskazywały na konflikty i nieporozumienia wynikające z różnic kulturowych niż pozostali;
  - postrzeganie osób z innych krajów przez pryzmat stereotypów – przy czym osoby najstarsze istotnie częściej, niż mający 31-40 lat wskazywały na to wyzwanie, podobnie jak w przypadku osób, które nie były dotąd kierownikiem całego projektu, w porównaniu do pozostałych;
  - nieznajomość i/lub niezrozumienie uwarunkowań kulturowych pozostałych członków zespołu - osoby, które dostrzegają w tym problem mają na niższym poziomie kompetencje ogółem, a szczególnie kompetencje z zakresu planowania oraz komunikowania i budowania relacji;
  - wśród wypowiedzi swobodnych, interesujący był pogląd, że wielokulturowość zarówno nie sprzyja, jak i nie przeszkadza w realizacji projektu, ponieważ kluczowe, według deklarujących to respondentów, są umiejętności i cechy kierujących pracami projektowymi. Jeśli pojawiają się problemy, to mogą one wynikać z braku doświadczenia lub ograniczonej perspektywy przywództwa takich zespołów, natomiast wielokulturowość, jako taka nie jest zdaniem respondentów ich przyczyną;

- mimo, że ponad jedna czwarta badanych dostrzegała, że wielokulturowość nie ułatwia realizacji projektu, to i tak silniej wielokulturowość identyfikowana była z szansami niż barierami.

Wielokulturowość a sukces:

- Wielokulturowość generalnie rzecz biorąc nie jest (poza pojedynczymi aspektami) powiązana z sukcesem projektu. Istotne różnice dotyczą tylko kwestii „łatwiej o nieporozumienia miedzy członkami zespołu" – realizujący projekty zakończone sukcesem dostrzegają ten problem mocniej niż pozostali. Realizujący projekty zakończone sukcesem nieco częściej niż pozostali widzą też to, że wielokulturowy skład zespołu przyczynia się do uzyskania dokładniejszego obrazu określonych zjawisk widzianych oczami członków zespołu pochodzących z różnych kultur oraz częściej dostrzegają w wielokulturowości źródło innowacyjności.

Wymiar komunikacji

- Najczęściej deklarowaną metodą komunikacji wykorzystywaną przez wirtualne zespoły międzynarodowe był e-mail, z którego prawie wszyscy deklarowali częste lub bardzo częste korzystanie. Ta forma komunikacji wskazywana była najczęściej też jako preferowana. Wśród narzędzi spontanicznie deklarowanych przez respondentów, zapytanych o inne metody komunikacji, postrzegane jako ważne w komunikacji w tego typu zespołach, wskazywano również na dedykowane platformy do zarządzania projektami jak np. AdminProject czy Slack, a także na kombinację różnych narzędzi;
- zdecydowana większość respondentów deklarowała preferencję spotkań stacjonarnych z członkami zespołu projektowego, w szczególności preferują je mężczyźni - inne charakterystyki badanych nie różnicują tych opinii istotnie;
- chociaż badani cenią sobie spotkania stacjonarne, dostrzegają też zalety spotkań wirtualnych, w tym zwłaszcza możliwość komunikowania się w czasie rzeczywistym za pomocą różnych narzędzi on-line, a także możliwość dostępu i przechowywania oraz archiwizowania dokumentacji projektowej na wspólnych dyskach;
- respondenci wysoko ocenili wszystkie wskazane czynniki poprawy komunikacji asynchronicznej tj. uzgodnienie przez członków zespołu zasad komunikacji, określenie potrzeb informacyjnych członków zespołu, nadawanie czytelnych

tytułów e-mailom, grupowanie wiadomości w tematyczne wątki, ustalenie, aby odpowiedzi wysyłać w ramach tego samego wątku, nie tworząc nowej wiadomości e-mail, ustalenie maksymalnego czasu na udzielenie odpowiedzi, częstotliwość korespondencji ograniczona do niezbędnych e-maili, ustalenie przez partnerstwo, jaki język będzie roboczym językiem projektu, znajomość żargonu projektowego, opracowanie wspólnego dla wszystkich członków zespołu glosariusza pojęć merytorycznych związanych z tematyką projektu;

- zarządzaniu wiedzą w międzynarodowym zespole partnerskim sprzyja dostęp do dokumentacji projektowej 24/7 przez wszystkich członków zespołu – ten element zarządzania wiedzą wskazywano jako najważniejszy, z zastrzeżeniem, że funkcjonalność ta nie stanowi atutu dla osób 60+. Bardzo duże znaczenie mają również szablony dostępne dla członków zespołu (szczególnie w krajach o wyższej maskulinizacji), a także uzgodnione zasady zarządzania dokumentacją i wiedzą projektową – które są ważniejsze w krajach o wyższym poziomie indywidualizmu i maskulinizacji, oraz możliwość łatwego monitorowania statusu realizacji zadań – szczególnie doceniana przez osoby z krajów o orientacji krótkoterminowej.

Komunikacja i zarządzanie wiedzą a sukces:

- Deklarujący projekty zakończone sukcesem istotnie częściej wskazywali na znaczenie fizycznego i mentalnego dobrostanu uczestników (ang. *wellbeing*) podczas spotkań, jako ważne zagadnienie na etapie przygotowania jak i w trakcie ich realizacji (zarówno w przypadku spotkań stacjonarnych, jak i online). Nieco ważniejsze, niż w przypadku osób bez deklarowanego sukcesu projektowego, są dla nich sprawozdania po spotkaniach (ang. *minutes*), ustalone zasady spotkań oraz umożliwienie udziału w wizytach studyjnych w lokalnych organizacjach z otoczenia instytucji goszczącej;
- jeśli chodzi o zarządzanie wiedzą, ważniejsza jest w projektach zakończonych sukcesem możliwość łatwego monitorowania statusu realizacji zadań projektowych.

Wymiar zarządzania zespołem projektowym

- Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że zarządzanie ludźmi stanowi bardzo ważny czynnik zarządzania międzynarodowymi projektami partnerskimi.

Badani zgadzali się z każdym analizowanym wymiarem, a najwyżej oceniane były następujące stwierdzenia:

- „lubię dokładnie znać swoją rolę w projekcie, a przypisana rola powinna być zgodna z moimi kompetencjami i możliwościami mojej organizacji";
- „lubię od początku wiedzieć, za co odpowiadają inni członkowie zespołu projektowego";
- „ważny jest odpowiedni dobór organizacji do projektu międzynarodowego, a czas poświęcony na poszukiwanie odpowiednich partnerów do partnerstwa projektowego będzie owocował lepszą współpracą projektową";
- „kluczowi członkowie międzynarodowego zespołu projektowego powinni mieć szansę na spotkanie w przestrzeni realnej, szczególnie w początkowej fazie realizacji projektu";
- „choć zaufanie jest kluczowym elementem sukcesu w międzynarodowych zespołach projektowych rozproszonych geograficznie, to regularna kontrola postępu projektu jest niezbędna";
- „konflikty powinny być na bieżąco rozwiązywane, nawet on-line, jeśli nie jest planowane spotkanie realne członków zespołu projektowego";
- „członkowie zespołu mogą mieć różną motywację do realizacji projektu";
- „na początku projektu należy uzgodnić, jak postępować w przypadku, gdy dany partner nie wywiązuje się z powierzonych mu zadań",

- w relacjach międzyorganizacyjnych zaufanie jest postrzegane jako kluczowy czynnik sukcesu projektu, zwłaszcza przez osoby w wieku poniżej 30 lat i 40-51 lat, mające kompetencje na wyższym poziomie, a także gdy kultura projektowa organizacji otwartej jest na wyższym poziomie, oraz gdy w zarządzaniu projektami panuje spontaniczność i brak wypracowanych procedur (tj. gdy dojrzałość projektowa jest najniższa), w ostatnim przypadku potrzeba związana z poczuciem zaufania może wynikać z chęci rekompensowania skutków niedojrzałości projektowej organizacji;
- za rozwiązywaniem konfliktów na bieżąco istotnie częściej opowiadają się kobiety niż mężczyźni, a także osoby z organizacji o wyższej kulturze projektowej organizacji otwartej. W krajach wysokokontekstowych bardziej docenia się uprzednią znajomość części członków zespołu, jako czynnika budującego relacje;

- osoby o wyższych kompetencjach, bardziej niż inni, doceniają znaczenie odpowiedniego doboru partnerstwa i ich relacji, są zdania, że czas poświęcony na poszukiwanie partnerów będzie owocował lepszą współpracą, że kluczowi członkowie zespołu powinni się spotkać w środowisku realnym, a nie tylko wirtualnym, że warto poznać motywację partnerów związaną z dołączeniem do partnerstwa, a jednocześnie niezbędna jest regularna kontrola postępów projektu i określenie konsekwencji niewywiązywania się z zadań;
- większą wagę do odpowiedniego doboru partnerów (nie należy żałować na to czasu) przywiązują osoby z organizacji o wyższej kulturze projektowej, które mają w swoim portfolio projekty zakończone sukcesem, które koordynowały większą ilość projektów oraz odpowiadające głównie za sprawy organizacyjno-zarządcze. Osoby z ostatniej grupy bardziej niż inne podkreślały też znaczenie tego, aby kluczowi członkowie zespołu, ale i cały zespół spotkali się „na żywo".
- budowaniu dobrych relacji w rozproszonych geograficznie zespołach międzynarodowych sprzyjają przede wszystkim atmosfera współpracy i komunikatywność. Bardzo ważne są również: zaufanie i zrozumienie w zespole oraz otwartość członków zespołu:
  - jeśli chodzi o kulturę narodową, to relatywnie najsilniej zaznacza się relacja względem męskości (korelacja jest ujemna, pozostałe wymiary kultury słabo korelują z oceną uwarunkowań relacji w zespołach projektowych rozproszonych geograficznie);
  - istotne znaczenie mają, jeśli chodzi o postrzeganie czynników sprzyjających dobrym relacjom, kompetencje badanych (korelacja dodatnia, istotna statystycznie dla każdego z analizowanych czynników, najsilniejsza w odniesieniu do działań teambuildingowych, zaufania, terminowości, wspólnego celu, szybkiej informacji zawrotnej i atmosfery współpracy) oraz kultura projektowa organizacji otwartej (w odniesieniu do działań teambuildingowych, ale też atmosfery współpracy, wspólnego celu, komunikatywności, zaufania i zrozumienia w zespole).
- największym destruktorem relacji między członkami międzynarodowego partnerstwa projektowego są niejasne role oraz bierność lidera. Negatywne znaczenie mają też nieporozumienia i konflikty, brak zrozumienia w zespole, a także niewykonywanie zadań lub opóźnienia ze strony partnera(ów);

- badani umiarkowanie entuzjastycznie podchodzą do formalizacji współpracy w międzynarodowych partnerstwach projektowych - bardziej skłonne do formalizacji są kobiety niż mężczyźni, a także osoby o wyższych kompetencjach, a sformalizowaniu współpracy ze znanymi partnerami bardziej sprzyjają osoby, w których organizacjach kultura projektowa oparta na wynikach jest na wyższym poziomie.

Zarządzanie zespołem projektowym a sukces:

- Jeśli chodzi o zarządzanie ludźmi, w projektach zakończonych sukcesem istotnie większe znaczenie przywiązuje się do etapu tworzenia partnerstwa, zauważając, że czas poświęcony na poszukiwania odpowiednich partnerów może owocować lepszą współpracą projektową.

Charakterystyka sukcesu międzynarodowego projektu partnerskiego

Badani silnie utożsamiają sukces projektu z niemal wszystkimi analizowanymi wymiarami tj. projekt realizowany był czas (bez opóźnień), został zrealizowany w ramach zaplanowanego budżetu, wszystkie zaplanowane rezultaty zostały osiągnięte i ich jakość była wysoka, rezultaty końcowe były implementowane/wykorzystywane również po zakończeniu projektu przez organizacje partnerskie lub poza nimi, interesariusze, np. użytkownicy końcowi, byli zadowoleni z rezultatów, raport końcowy został zaakceptowany, projekt był dobrze zarządzany, partnerzy stanowili zgrany zespół. Kwestie te (w świetle eksploracyjnej analizy czynnikowej) składają się na trzy wymiary definiowania sukcesu projektu, jako sukcesu w oparciu o rezultaty (SR), sukcesu w oparciu o ograniczenia (SO) oraz sukcesu w oparciu o zarządzanie zespołem (SZZ).

Definiowanie sukcesu projektu jest podobne w krajach o kulturze wysoko- i nisko kontekstowej (definiowanych zgodnie z koncepcją E. T. Halla), jest też tylko w niewielkim stopniu powiązany z dojrzałością projektową organizacji. Znaczenie odgrywa natomiast w tym względzie kultura projektowa organizacji – w organizacjach, w których jest ona na wyższym poziomie, realizatorzy silniej identyfikują się z definicjami w oparciu o zarządzanie zespołem oraz w oparciu o rezultaty.

Postrzeganie sukcesu projektu jest nieco inne w przypadku osób, które mają na swoim koncie projekt zakończony sukcesem od osób, które tego nie deklarowały, aczkolwiek dotyczy to dwóch definicji – sukcesu w oparciu o rezultaty i o ograniczenia – bardziej identyfikują się z tymi definicjami realizujący projekty zakończone sukcesem (wielkość efektu jest umiarkowana). Natomiast nie ma istotnych różnic w postrzeganiu sukcesu

projektu w oparciu o zarządzanie zespołem. Poza tym sposób definiowania sukcesu projektu w znacznym stopniu przekłada się na kryteria sukcesu wskazane na podstawie zrealizowanych projektów, postrzeganych przez respondentów jako zakończone sukcesem. Za najważniejsze kryteria sukcesu wskazywali oni te związane z rezultatami (jakość rezultatów, potwierdzona ocenami użytkowników końcowych była bardzo dobra; wszystko, co zostało zaplanowane, zostało zrealizowane; interesariusze byli zadowoleni z rezultatów). Dla zarządzających projektami zakończonymi sukcesem silnymi wyznacznikami sukcesu projektu było to, że: w partnerstwie osiągnięto wartość dodaną, która nie byłaby możliwa do uzyskania w ramach pojedynczej organizacji, lider posiadał wysokie kompetencje w zakresie zarządzania zespołem, projekt był dobrze zarządzany przez lidera projektu, projekt został zrealizowany w zakładanym budżecie, rezultaty są nadal wykorzystywane;

Źródeł sukcesu projektu można zatem poszukiwać na różnych płaszczyznach. W tak specyficznych projektach, jakimi są projekty partnerskie, realizowanie przez międzynarodowy zespół, a co więcej, którego rezultaty trafiają do beneficjentów z różnych krajów, wymuszając kompromisy nie tylko na poziomie współpracy w ramach zespołu, ale także na poziomie opracowywanych rezultatów. Dodanie do tego wymiaru wysokiej wirtualizacji współpracy, stawia przed zarządzającymi istotne wyzwania.
Dodatkowo wykazano, że sukces częściej występuje w projektach, w których:

- stawia się na dobrą organizację spotkań;
- dostrzega się to, że łatwiej o nieporozumienia (co pozwalać może monitorować projekt pod tym względem i szybciej wdrażać konieczne działania zaradcze);
- docenia się znaczenie spotkań na odległość w czasie rzeczywistym (poprzez wideokonferencje np.);
- docenia się znaczenie dobrostanu (ang. *wellbeingu*) uczestników spotkań niezależnie czy realizowanych w formule on-line czy stacjonarnej;
- przywiązuje się większą uwagę do składu partnerstwa na etapie jego budowania;
- docenia się atmosferę współpracy, otwartość członków zespołu i zaufanie dla budowania relacji w zespole projektowym;
- realizatorzy projektów zakończonych sukcesem są średnio rzecz biorąc starsi niż pozostali.

Sposób postrzegania sukcesu projektu jest, jak podkreślano, różny, aczkolwiek nie odnotowano, aby wystąpienie sukcesu projektu było mniej lub bardziej prawdopodobne, jeśli kierownicy projektów postrzegają sukces projektu w innych kategoriach.

Warto też zauważyć, że subiektywnie oceniając sukces projektu z perspektywy współpracy w zespołach wykazano, że projekty zakończone sukcesem wyróżniają się przede wszystkim jasnym podziałem ról (badani wiedzieli dobrze, jaka jest ich rola i innych partnerów), a także poczuciem sprawczości. Potwierdza to również subiektywna ocena szans i barier sukcesu projektu dokonana przez respondentów – jasne określenie ról w zespole oraz ustalone i zrozumiałe oczekiwania i potrzeby członków zespołu, znalazły się obok możliwości poznania pozostałych członków zespołu podczas wizyt w ich organizacjach, wśród czynników ocenianych jako najbardziej sprzyjające sukcesowi międzynarodowego projektu partnerskiego. Znaczenie komunikacji i zaangażowania należy również do najwyżej ocenianych przez badanych uwarunkowań sukcesu projektu, a bariery komunikacyjne i kompetencyjne stanowią najpoważniejszą barierę tego sukcesu. Dostrzega się przy tym również duże, korzystne znaczenie zarządzania ryzykiem w międzynarodowym projekcie partnerskim. Z kolei jeśli chodzi o styl zarządzania, to kierownicy powinni być raczej elastyczni, a jednocześnie wspierający dla zespołu.

Rozdział 6

Wdrożenie rozwiązania komunikacyjno-zarządczego w międzynarodowym partnerstwie projektowym

6.1. Prezentacja partnera wdrożeniowego i zdiagnozowanego problemu

Niniejszy doktorat wdrożeniowy realizowany jest we współpracy z Fundacją Rozwoju Aktywności Międzynarodowej i Edukacyjnej - FRAME, organizacją należącą do trzeciego sektora. Jej misją jest reagowanie na obserwowane wyzwania w otoczeniu społeczno-gospodarczym Polski i Europy poprzez rozwój oraz promocję współpracy międzynarodowej środowisk lokalnych wspierających edukację, aktywność zawodową i dobrostan obywateli. Podmiot ten aktywnie uczestniczy w międzynarodowych przedsięwzięciach partnerskich, a realizacja projektów, w które zaangażowana jest Fundacja, odbywa się w międzynarodowych zespołach wirtualnych, rozproszonych geograficznie na terenie Europy. Podmioty z którymi Fundacja aktywnie współpracuje na szczeblu międzynarodowym to grupa ponad 60 organizacji z 22 krajów (uczelnie wyższe, firmy szkoleniowe, szkoły językowe, organizacje pozarządowe, instytuty badawcze i inne), realizując wspólnie projekty, oparte każdorazowo na międzynarodowym partnerstwie. Wszystkie dotychczasowe projekty realizowane były w ramach programu Erasmus+, w międzynarodowych zespołach wirtualnych, rozproszonych geograficznie na terenie Europy. Działalność projektowa w zróżnicowanych kulturowo i organizacyjnie zespołach rozproszonych geograficznie wiąże się z wieloma wyzwaniami, z jakimi muszą radzić sobie zespoły projektowe, których częścią jest podmiot wdrożeniowy. Niezwykle istotnym problemem jest nieefektywna komunikacja oraz brak wiedzy i umiejętności czerpania korzyści z różnic kulturowych członków zespołów, które nieumiejętnie wykorzystane, mogą prowadzić do niepowodzeń projektowych. Zróżnicowanie partnerstw międzynarodowych podmiotu wdrożeniowego, w których liderzy projektów, a także liderzy poszczególnych zadań stosują zróżnicowane i nie zawsze skuteczne style kierowania, nie uwzględniając różnic kulturowych, sprzyja konfliktom, opóźnieniom w realizacji prac i zmniejszeniu zaangażowania członków zespołu.

Prowadzone działania naukowe pozostawały w ścisłym związku z działalnością Fundacji FRAME, w której zdiagnozowano potrzebę poprawy jakości zarządzania zespołami projektowymi, charakteryzującymi się dużym zróżnicowaniem kulturowym i

organizacyjnym, a także wykazującymi wysoki poziom wirtualizacji prac. Zakres prac badawczo - wdrożeniowych uzgodniony był z Promotorem z Uniwersytetu Łódzkiego oraz Opiekunem pomocniczym z ramienia organizacji wdrożeniowej.

6.2 Opis przygotowanego rozwiązania komunikacyjno-zarządczego

W ramach części wdrożeniowej rozprawy doktorskiej opracowano rozwiązanie komunikacyjno-zarządcze w zakresie zarządzania wirtualnymi partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym, obejmujące dwie części: (a) rekomendację platformy do zarządzania projektami, dostosowaną do specyfiki projektów europejskich, jakie realizuje podmiot wdrożeniowy oraz (b) zbiór gotowych do wykorzystania narzędzi zarządczych, przydatnych na poszczególnych etapach realizacji projektu europejskiego. Zarówno platforma jak i narzędzia zostały dobrane i opracowane ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki zespołów realizujących międzynarodowe projekty, w ramach partnerstw z innymi organizacjami tj. rozproszenia geograficznego członków zespołu, a tym samym wysokiego stopnia wirtualizacji prac projektowych oraz zróżnicowania kulturowego uczestników projektu.

Cechy wyróżniające tego typu przedsięwzięcia, czyli międzyorganizacyjność, wielokulturowość i wysoki poziom wirtualnego wymiaru współpracy były osią prowadzonych badań. Rozbudowany kwestionariusz pozwolił na zadanie respondentom pytań, które umożliwiły dostosowanie rozwiązania do potrzeb tej specyficznej grupy respondentów tj. kierowników projektu lub liderów pakietów roboczych w projektach programu Erasmus+, realizowanych w międzynarodowych partnerstwach. W procesie wyboru platformy do zarządzania jak i dobru narzędzi oparto się na wynikach badania podsumowanego w rozdziałach: 4 i 5, w szczególności dotyczących następujących zagadnień:

- zalety i specyfika realizacji projektów w wirtualnym, międzynarodowym zespole projektowym osób reprezentujących różne organizacje (tabela 4.1);
- potrzeba dostosowania działań zarządczych w kontekście międzyorganizacyjnego charakteru współpracy projektowej (tabela 4.3);
- konsekwencje wielokulturowości w zespole międzyorganizacyjnym (tabela 4.5);
- konsekwencje komunikacji w środowisku wirtualnym (tabela 4.8);
- czynniki wspierające komunikację asynchroniczną w partnerstwie projektowym (tabela 4.9);

- czynniki wspierające komunikację synchroniczną w partnerstwie projektowym (tabela 4.10);
- czynniki istotne w procesie przygotowania i realizacji spotkań członków zespołu projektowego (tabela 4.11);
- aspekty ważne w zarządzaniu wiedzą w międzynarodowym zespole partnerskim, rozproszonym geograficznie (tabela 4.12);
- opinie na temat zarządzania ludźmi w międzynarodowych projektach partnerskich (tabela 4.13);
- czynniki sprzyjające budowaniu dobrych relacji pomiędzy członkami międzynarodowego partnerstwa projektowego, rozproszonego geograficznie (tabela 4.14);
- czynniki zaburzające relacje pomiędzy członkami międzynarodowego partnerstwa projektowego, rozproszonego geograficznie (tabela 4.15);
- opinie na temat formalizacji współpracy w partnerstwie międzynarodowego projektu (tabela 4.16);
- kryteria sukcesu projektu, na przykładzie projektu zakończonego sukcesem (tabela 5.6);
- charakterystyka współpracy w partnerstwie projektowym, na przykładzie projektu zakończonego sukcesem (tabela 5.7);
- czynniki sprzyjające sukcesowi międzynarodowego projektu partnerskiego w programie Erasmus+ (tabela 5.16);
- Czynniki stanowiące bariery sukcesu międzynarodowego projektu partnerskiego w programie Erasmus+ (tabela 5.18).

Otrzymane wyniki dostarczyły istotnych informacji na temat zalet międzyorganizacyjnego i wielokulturowego zespołu partnerstwa projektowego, preferencji w odniesieniu do wybranych aspektów zarządzania, jak również wskazały na trudności i zagrożenia dla realizacji projektów o takim charakterze. Zdobyte informacje stanowiły podstawę do wyboru platformy do zarządzania partnerstwami realizującymi projekty unijne i opracowania zbioru narzędzi zarządczych, wspierających osoby kierujące ich pracami.

Platforma AdminProject[472] przeznaczona do zarządzania projektami, została wybrana do wdrożenia jako najbardziej odpowiadająca specyfice partnerstw międzynarodowych

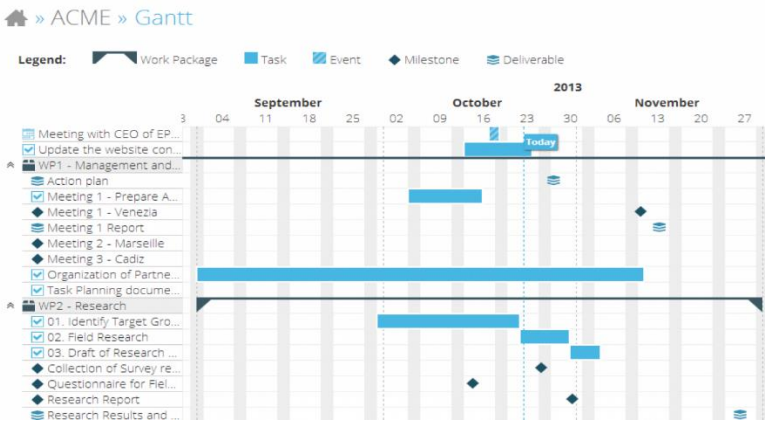
[472] https://www.adminproject.eu/

realizujących projekty unijne, w które zaangażowany jest podmiot wdrożeniowy. AdminProject posiada tzw. moduł zadań dzięki któremu w łatwy sposób można śledzić postęp prac i uzyskiwać informacje zwrotne od partnerów przypisanych do danego zadania. Dodatkowo AdminProject zawiera wiele innych funkcji, które ułatwią pracę w zespole takie jak, kalendarz, moduł ewaluacyjny, moduł do tworzenia kart czasu pracy, przestrzeń do magazynowania i udostępniania dokumentów. Użytecznym dodatkiem jest możliwość przeprowadzania ankiet w celu szybkiego uzyskania opinii na zadany temat. Istnieje darmowa wersja programu, jednak oferuje ona tylko część dostępnych funkcji. Platforma dostępna jest tylko w języku angielskim, ale wyniki przedstawione w części naukowej niniejszej rozprawy potwierdzają, że w badanej próbie wszyscy respondenci używali języka angielskiego, jako języka roboczego w projekcie. Platforma zaprojektowana jest z myślą o projektach unijnych. Umożliwia ona łatwe monitorowanie postępów prac oraz uzyskiwanie informacji zwrotnej. Pozwala również na komunikację między członkami projektu a także oferuje przestrzeń on-line do przechowywania i udostępniania dokumentów projektowych.

Dostępne są następujące moduły:

- moduł z narzędziami (ang. *Tools*) oferujący wsparcie w zakresie:
  - opracowywania rezultatów projektu (ang. *Project Results*);
  - realizacji szkoleń (ang. *LTT Activities*) i wydarzeń upowszechniających rezultaty (ang. *Multiplier Events*);
  - tworzenia i monitorowania realizacji poszczególnych zadań projektowych (ang. *Tasks*);
  - przechowywania i udostępniania dokumentacji projektowej (ang. *Files*);
  - forum komunikacyjnego (ang. *Discussion*);
  - kalendarza działań w projekcie (ang. *Calendar*);
  - harmonogramowania projektu w postaci wykresu Gantta (ang. *Gantt*);

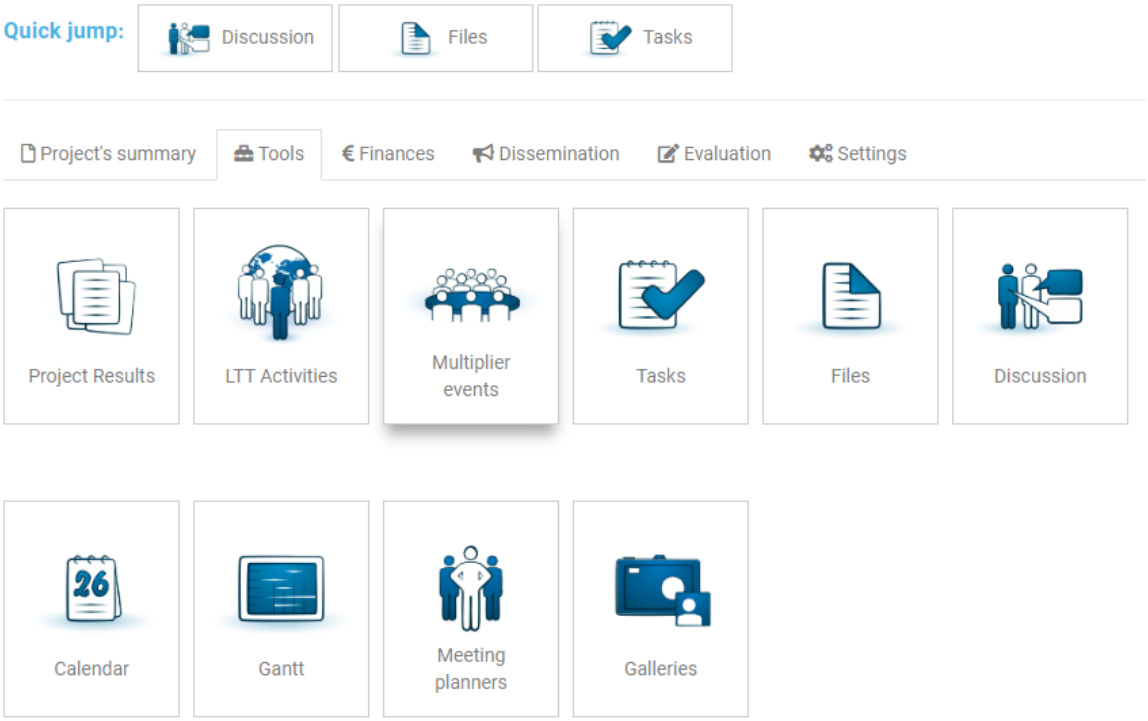
Rysunek 6.1 - Harmonogram projektu na platformie AdminProject



Źródło: www.adminproject.eu

– narzędzia do planowania spotkań (ang. *Meeting Planner*) oraz
– przestrzeni do przechowywania ważnych zdjęć z realizacji projektu (ang. *Galleries*).

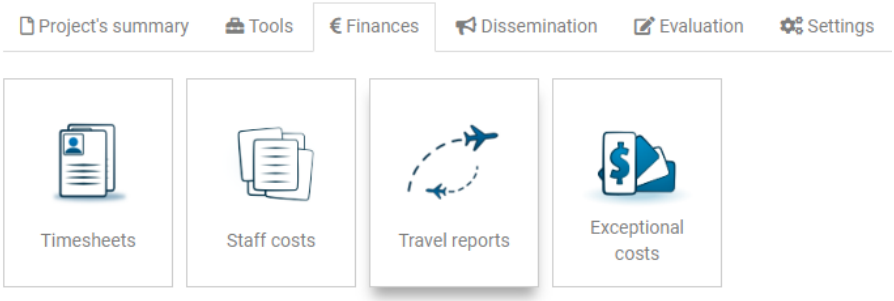
Rysunek 6.2 - Ikony modułów i funkcjonalności na platformie AdminProject



Źródło: www.adminproject.eu

- Moduł finansowy (ang. *Finances*) umożliwia:
  - Tworzenie kart czasu pracy (ang. *Timesheets*) i monitorowanie wydatków kadrowych (ang. *Staff costs*);
  - Rozliczanie udziału w międzynarodowych spotkaniach partnerskich (TPM);
  - Rozliczanie tzw. kosztów nadzwyczajnych (ang. *Exceptional costs*).

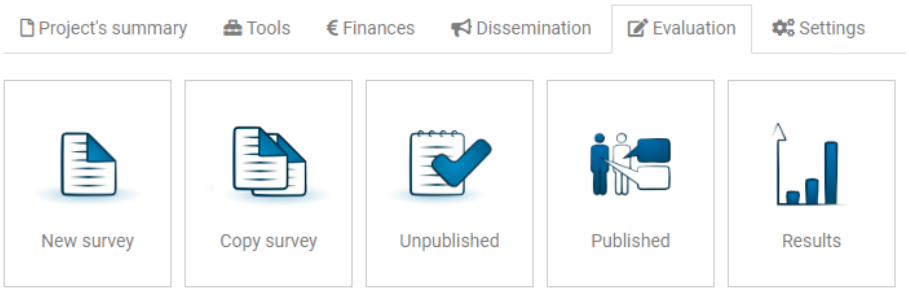
Rysunek 6.3 - Ikony funkcjonalności w module finansowym na platformie AdminProject



Źródło: www.adminproject.eu

- Moduł dyseminacyjny (ang. *Dissemination*) umożliwia ewidencję działań dysyminacyjnych partnerów w projekcie oraz generowanie zbiorczych raportów za wybrany okres;
- Moduł ewaluacyjny (ang. *Evaluation*), dzięki któremu w szybki i łatwy sposób można przeprowadzać ankiety oraz podsumować jego wyniki.

Rysunek 6.4 - Ikony funkcjonalności w module ewaluacyjnym na platformie AdminProject



Źródło: www.adminproject.eu

Platformę można skonfigurować zgodnie z własnymi preferencjami.

Drugim elementem proponowanego rozwiązania zarządczego jest zestaw narzędzi, do wykorzystania przez osoby kierujące pracami w międzynarodowych partnerstwach projektowych, znajdujący się w załączniku nr 11. Zbiór ten opiera się na materiałach zebranych w procesie przeglądu literatury krajowej i międzynarodowej oraz w procesie realizacji badań jakościowych, obejmujących wywiady oraz obserwację uczestniczącą, a także wskazanych przez respondentów międzynarodowego badania ankietowego. Treść opracowano i przedstawiono w układzie tematycznym, w oparciu o cykl życia projektu wg. PM² - The European Commission's Official Project Management Methodology[473], obejmujący cztery sekwencyjne fazy: inicjowania, planowania, realizacji i zakończenia projektu oraz fazę ewaluacji, która ma charakter transwersalny. Korzystanie z opracowanego materiału może mieć charakter ciągły, odnosząc się do kolejnych sekcji wraz z przechodzeniem projektu w kolejne fazy realizacji, lub fragmentaryczny polegający na wyborze dowolnego narzędzia, adekwatnie do bieżącej sytuacji projektowej. Zaprezentowano łącznie ponad 60 różnorodnych narzędzi, które mają zastosowanie w wybranych fazach cyklu życia projektu. Ich opisy zostały ujednolicone i zawierają następujące elementy: nazwa, cel, czas trwania, format, opis. Każde narzędzie oznaczono wskazaniem, w jaki sposób może przyczyniać się do sukcesu projektu, poprzez przyporządkowanie go do odpowiednich kategorii czynników sprzyjających sukcesowi projektu, jakie zostały zidentyfikowane w procesie badawczym: komunikacja i zaangażowanie, otwartość w działaniu, zarządzanie ryzykiem, rozwój poprzez partnerstwo (tabela 5.17). Klasyfikacja ta, stanowiąca integralną część zbioru, została przedstawiona w tabeli 6.1.

[473] https://ec.europa.eu/isa2/solutions/open-pm2_en/

Tabela 6.1 - Klasyfikacja zebranych narzędzi w przyporządkowaniu do kategorii czynników sprzyjających sukcesowi projektu

Faza	Numer i nazwa narzędzia:	CZYNNIKI SUKCESU				FORMUŁA	
		Komunikacja i zaangażowanie	Otwartość w działaniu	Zarządzanie ryzykiem	Rozwój poprzez partnerstwo	on-line	F2F
INICJOWANIE	nr 1: Korzyści ze współpracy międzyorganizacyjnej – moja perspektywa	•			•	√	√
	nr 2: Obserwacja w celu zbadania potrzeb	•			•	√	√
	nr 3: Wywiady w celu zbadania potrzeb	•			•	√	√
	nr 4: Grupa focusowa w celu zbadania potrzeb	•			•	√	√
	nr 5: Ankieta w celu zbadania potrzeb	•			•	√	√
	nr 6: Ocena potrzeb i zasobów społeczności lokalnej (opis w j.ang)	•			•	√	√
	nr 7: Burza mózgów (ang. Brainstorming)	•		•		√	√
	nr 8: Metoda 6-3-5	•	•		•		√
	nr 9: Mapa myśli	•	•			√	√
	nr 10: Kwiat Lotosu	•	•				√
	nr 11: Bionika	•			•		√
	nr 12: Platforma Rezultatów Erasmus+		•		•	√	
PLANOWANIE	nr 13: Krótki opis projektu (ang. Project Brief)	•				√	
	nr 14: Historyjka Użytkownika (ang. User Story)	•	•	•		√	√
	nr 15: SMART	•				√	√
	nr 16: MoSCoW	•				√	√
	nr 17: Matryca oceny potencjalnych organizacji partnerskich	•	•		•	√	√
	nr 18: Kanały Poszukiwań Partnerów		•		•	√	
	nr 19: PIF (ang. Partner Identification Form)	•			•	√	
	nr 20: Macierz RACI	•	•		•	√	√
	nr 21: Harmonogram projektu – wykres Gantta	•	•	•		√	
REALIZACJA	nr 22: Przykłady narzędzi do wirtualnej współpracy	•	•		•	√	
	nr 23: Proces wspólnego wyboru platformy do zarządzania projektem	•	•		•	√	√
	nr 24: Agenda spotkania międzynarodowego partnerstwa	•			•	√	
	nr 25: Protokół ze spotkania międzynarodowego partnerstwa	•			•	√	
	nr 26: Dwie prawdy i jedno kłamstwo	•	•		•	√	√
	nr 27: To czy tamto?	•	•		•	√	√
	nr 28: Zdjęcie, co widzę	•	•		•	√	
	nr 29: Kości fabularne (ang. Story Dice)	•	•		•	√	√
	nr 30: Certyfikat uczestnictwa w spotkaniu partnerstwa projektowego	•	•		•	√	
	nr 31: Praktyczne wskazówki na temat zarządzania wiedzą w projekcie	•	•	•	•	√	
	nr 32: Nie upuść jajka						√
	nr 32: Audyt kulturowy	•	•			√	
	nr 33: Mapa gdzie się urodziliśmy (lub np. gdzie pracujemy)	•	•			√	
	nr 34: Co widzisz?	•	•			√	√
	nr 35: Audyt kulturowy	•	•		•	√	√
	nr 36: Wymiary kultury wg. G. Hofstede i E.T. Hall	•	•			√	√
	nr 37: Moja kultura, nasza kultura	•	•			√	√
	nr 38: Poczta – masz wiadomość	•	•		•		√
	nr 39: Metoda komunikacyjna FUKO	•	•			√	√
	nr 40: Film o zarządzaniu międzykulturowym	•	•		•		√
	nr 41: Splątani	•	•		•		√
	nr 42: Model rozwiązywania konfliktów międzykulturowych	•	•		•	√	
	nr 43: Diagram Ishikawy	•	•	•		√	√
	nr 44: Technika 6 kapeluszy	•	•	•		√	√
	nr 45: Konflikt podczas spotkania - Arbiter	•	•			√	√
	nr 46: Konflikt podczas spotkania - Uzgadnianie	•	•			√	√
	nr 47: Konflikt podczas spotkania - Negocjacje	•	•			√	√
	nr 48: Karta samooceny Campbella – ocena umiejętności przywódczych w śro	•	•		•	√	√
	nr 49: Kultura i styl przywództwa (film)	•	•			√	
	nr 50: Motywowanie zespołu - Teoria autodeterminacji Ryana i Deciego	•	•			√	√
	nr 51: Cele – Zadania - Przeszkody	•	•		•	√	√
	nr 52: Mapa interesariuszy	•	•			√	
	nr 53: Szablon raportu dyseminacyjnego		•			√	
	nr 54: Nagłówek gazety	•	•	•	•	√	√
	nr 55: Rejestr ryzyk	•	•				√
MONITOROWANIE i KONTROLA	nr 56: Show ewaluacyjne	•	•	•	•	√	√
	nr 57: Róża wiatrów (lub tarcza strzelnicza, lub radar)	•		•		√	√
	nr 58: Ryby i sieć rybacka	•		•		√	√
	nr 59: Kwestionariusz oceny	•		•		√	√
	nr 60: Wyspy nastrojów	•	•	•	•	√	√
	nr 61: Sygnalizator świetlny			•		√	√
ZAMYKANIE	nr 62: Lista Kontrolna Zamknięcia Projektu	•		•		√	
	nr 63: Proces Wyciągania Wniosków	•	•	•	•	√	√
	nr 64: Wrażenia – Karta Ewaluacyjna	•	•	•	•	√	√
	nr 65: Żaglówka	•			•	√	√
	nr 66: Wnioski z realizacji projektu (ang. lessons learned)	•	•	•	•	√	√
	nr 67: Spotkanie po zakończeniu projektu	•	•		•	√	√

Źródło: Opracowanie własne.

Jeśli narzędzie mogło zostać wzbogacone szablonem do wykorzystania, to został on zaprezentowany w formie graficznej wraz z linkiem do pobrania. Zbiór przygotowanych szablonów znajduje się pod adresem: *https://drive.google.com/drive/u/0/folders/11zAtaxVweBHU-Khj85vRFxMVqcx1vT5C.* Do każdej fazy cyklu życia projektu zastosowano odmienną kolorystykę, a także zawarto informacje wprowadzające oraz wypunktowania istotnych zagadnień lub obszarów, na które czytelnik powinien zwrócić szczególną uwagę.

Poruszane obszary tematyczne, w podziale na fazy cyklu życia projektu obejmują:

a) Faza inicjowania: korzyści ze współpracy międzynarodowej, analiza potrzeb, uzasadnienie projektu, analiza aktualnego stanu wiedzy w analizowanym obszarze tematycznym, generowanie innowacyjnych pomysłów;
b) Faza planowania: formułowanie zarysu projektu, analiza możliwości aplikacyjnych i wybór właściwego programu unijnego, przegląd dokumentacji konkursowej, konkretyzowanie celów, poszukiwanie i wybór organizacji partnerskich, opis projektu zgodnie z wymogami aplikacyjnymi, określenie ról i odpowiedzialności w projekcie, tworzenie harmonogramu i budżetu projektu;
c) Faza realizacji: komunikacja (m.in.: wyzwania związane z wirtualnością i wielokulturowością, przykłady narzędzi do wirtualnej współpracy, spotkania on-line i w przestrzeni realnej, ustalanie zasad współpracy, dzielenie się wiedzą), zarządzanie zespołem (m.in.: współpraca w zespole projektowym, międzyorganizacyjny wymiar zespołu projektowego, wielokulturowość zespołu i zarządzanie międzykulturowe, rozwiązywanie konfliktów), przywództwo (m.in.: umiejętności przywódcze, przywództwo w środowisku wielokulturowym, motywowanie członków zespołu), interesariusze (m.in.: identyfikacja i zarządzanie interesariuszami, upowszechnianie rezultatów), niepewność i ryzyko (identyfikowanie, monitorowanie i zarządzanie ryzykiem);
d) Faza monitorowania i ewaluacji: dbanie o jakość w projekcie, proces monitorowania i ewaluacji projektu;
e) Faza zamykania: działania związane z zakończeniem projektu, dzielenie się doświadczeniami projektowymi, celebrowanie sukcesu, trwałość rezultatów i współpracy (ang. *sustainability*), budowanie dojrzałości projektowej organizacji.

Dodatkową sekcją jest rozdział poświęcony sukcesowi międzynarodowych partnerstw projektowych, który zawiera wyniki części badawczej pracy doktorskiej. Zaprezentowano w nim różne podejścia do definiowania sukcesu projektu uwzględniając zarówno opracowane statystycznie wyniki pytań zamkniętych, jak również swobodne

wypowiedzi respondentów na pytania otwarte. Przedstawiono także czynniki sprzyjające sukcesowi międzynarodowego projektu partnerskiego oraz czynniki będące dla niego zagrożeniem. Dla osób zainteresowanych poszerzeniem wiedzy na ten temat przygotowano aneks z linkami do materiałów zawierających więcej dobrych praktyk i wskazówek pomocnych zarządzającym międzynarodowymi partnerstwami projektowymi. Materiały zostały przestawione w podziale ze względu na język źródła: polski lub angielski.

6.3 Metodyka fazy pilotażowej

Faza pilotażowa, realizowana była w międzynarodowym środowisku partnerstwa projektowego, w którym uczestniczył podmiot wdrożeniowy. Mając na uwadze planowane wdrożenie i potrzebę przetestowania opracowanego rozwiązania w realnym środowisku partnerstwa projektu unijnego, postanowiono ubiegać się o możliwość realizacji projektu, o tematyce ważnej z punktu widzenia wielu krajów europejskich, a tym samym wymagającym współpracy na poziomie europejskim. W tym celu w 2021 r. podmiot wdrożeniowy zdecydował się aplikować o zgodę na realizację projektu „FakeNews&Elders - Elders in the Times of Fake News and Information Overload", w ramach otwartego konkursu programu Erasmus+. Projekt ten został zatwierdzony do realizacji w okresie od lutego 2022 do lutego 2024. W skład partnerstwa wchodziło sześć instytucji z różnych krajów UE: Athens Lifelong Learning Institut Eastiki Mi Kerdoskopiki z Grecji, Spolek PELICAN z Czech, E-SENIORS: Initiation Des Seniors Aux Ntic Association z Francji, Instalofi Levante SL z Hiszpanii, I.E.R.F.O.P. ONLUS z Włoch oraz Fundacja Rozwoju Aktywności Międzynarodowej i Edukacyjnej FRAME z Polski, która pełniła rolę lidera projektu. Partnerstwo zostało tak dobrane, aby reprezentowana była różnorodność kulturowa, odmienność społeczno-ekonomiczna i pozycja seniorów w społeczeństwie. Opracowanie koncepcji projektu w międzynarodowym partnerstwie oraz otrzymanie dofinansowania unijnego na jego realizację umożliwiło przeprowadzenie fazy pilotażowej, w środowisku realnego partnerstwa projektu europejskiego, z udziałem 6 organizacji z różnych krajów.

Etap testowania został zaprojektowany w taki sposób, aby umożliwić organizacjom partnerskim pracę z zaproponowanym rozwiązaniem komunikacyjno-zarządczym, a także, aby wykorzystać bezpośrednie spotkania członków zespołu projektowego, jakie zostały zaplanowane w powyższym projekcie, celem uzyskania informacji zwrotnej z fazy testowania (06-07.06.2022 w Walencji, 13-14.12.2022 w

Paryżu, 25-26.09.2023 w Cagliari, 14-15.02.2024 w Atenach). Do podsumowania fazy testowania i zebrania opinii od zaangażowanych w nią uczestników postanowiono wybrać metody pozwalające na otrzymanie jak największej ilości informacji zwrotnych. Ważnym kryterium było także odwzorowanie aspektu zespołowości oraz możliwość pobudzenia kreatywności i zaangażowania uczestników. Wybrano następujące metody jakościowe, oparte na procesach grupowych, które spełniają powyższe oczekiwania: (a) warsztat przyszłościowy – w celu podsumowania fazy testowania platformy do zarządzania projektami (AdminProject), jaka została zarekomendowana i była wykorzystywana przez międzynarodowe partnerstwo do komunikacji, współpracy i zarządzania realizacją projektu Erasmus+ „FakeNews&Elders", oraz (b) kawiarenkę deliberacyjną - do zebrania opinii na temat opracowanego zestawu narzędzi zarządczych (ang. *Toolbox for EU project managers*) dla kierujących pracami w ramach międzynarodowych partnerstw projektów europejskich.

Warsztat przyszłościowy (*ang. future workshop*) to technika pracy warsztatowej autorstwa R. Jungk, który specjalizując się w problematyce naukowej i futurologicznnej opracował w drugiej połowie dwudziestego wieku koncepcję warsztatów przyszłościowych[474]. Początkowo technika ta była znana przede wszystkim z konsultacji społecznych, ale obecnie jest wykorzystywana również do zbierania opinii na inne tematy. Podstawowym założeniem jest refleksja nad wspólną dla uczestników problematyczną sytuacją, generowanie wizji dotyczących przyszłości i dyskusja nad sposobem jej realizacji. Uczestnikami warsztatów powinny być osoby, które przynależą do danej grupy, czyli związek z daną organizacją jest dla nich pierwotny, natomiast rola uczestnika warsztatów stanowi kwestię wtórną. W analizowanym przypadku mowa o związku uczestników poprzez uczestnictwo w partnerstwie i realizację unijnego projektu „FakeNews&Elders", z wykorzystaniem testowanego rozwiązania komunikacyjno-zarządczego tj. platformy AdminProject. Warsztaty przyszłościowe bazują na dobrowolności oraz kreatywności grupy pierwotnej, a ich celem jest wypracowanie takich rezultatów, co do których z jednej strony zgodzą się wszyscy uczestnicy, z drugiej natomiast będą one nieoczekiwane, kreatywne, przełamią stereotypowo ugruntowane myślenie, wyjdą naprzeciw różnym oczekiwaniom. Warsztaty te zawierają również element krytyczny na temat przedmiotu dyskusji, a więc umożliwiają przekazanie

[474] R. Jungk, N. Mullert (1996), *Future workshops: How to create desirable futures,* Institute for Social Inventions, cyt. za: R. V. V. Vidal (2006), *The Future Workshop: Democratic problem solving,* Economic Analysis Working Papers, 5(04), s.1-22.

zróżnicowanych opinii oraz skanalizowanie napięć, które pojawiają się w grupie. Warsztaty składają się z kilku faz[475]. Pierwszą jest faza przygotowawcza w trakcie której następuje wybór tematu, opracowanie scenariusza i rekrutacja uczestników. Na tym etapie ustalane są również niezbędne czynności organizacyjno-merytoryczne, wypracowane reguły, dookreślane wątki tematyczne poruszane w trakcie warsztatów. Kolejny etap to faza krytyki, która opiera się na wylistowaniu i uargumentowaniu problemów związanych z przedmiotem dyskusji. Istotne jest to, że uczestnicy bazując na własnym doświadczeniu dzielą się informacjami na temat niedoborów, kłopotów, negatywnych aspektów związanych z obszarem, na temat którego trwa dyskusja. Kolejna faza - utopii to najbardziej twórczy element warsztatów, w jej trakcie chodzi do wypracowania idealnej, wręcz utopijnej wizji omawianego zagadnienia. W tej fazie uczestnicy mogą popuścić wodze fantazji, pomarzyć i nawet, jeśli ich pomysły są niemożliwe do zrealizowania, to ważne jest, aby w tym myśleniu nie pojawiały się żadne ograniczenia i bariery związane z codziennym funkcjonowaniem, a więc nie bierze się tutaj pod uwagę ograniczeń finansowych, uwarunkowań prawnych, technicznych, sprzętowych, lokalizacyjnych itp. Z kolei faza urealnienia, czyli implementacji jest swoistym zejściem na ziemię, jest to etap rozważań nad wykreowanymi elementami wypracowanymi w fazie utopii i dostosowanie ich do realnych warunków. Uczestnicy budują, weryfikują swoje pomysły biorąc pod uwagę możliwości realizacyjne, tutaj też następuje zawężenie wcześniej wykreowanych opcji oraz wybór najbardziej prawdopodobnej i najłatwiejszej do zrealizowania. Często podkreśla się, że rezultatem tej fazy powinien być szczegółowy plan działania określający to, w jaki sposób należy procesować w danym przypadku[476]. Istotne jest, aby grupą uczestniczącą w warsztacie przyszłościowym kierował moderator, który jest dobrze zapoznany z przedmiotem dyskusji i który kieruje poszczególnymi jej fazami, wprowadza wątki, rozdziela głos, stymuluje do aktywnego uczestnictwa (pobudza kreatywność – szczególnie w fazie utopii).

Kawiarenka deliberacyjna (ang. *Delibarative World Café)* to technika szeroko rozpowszechniona przez organizację The World Café, polegająca na dyskusjach w niewielkich, najczęściej 4-5 osobowych grupach w przestrzeni, która ma za zadanie

[475] opis faz na podstawie: K. Brzeziński, A. Krzewińska, A. Kretek-Kamińska, J. Zając (2024), *Metody i techniki prowadzenia konsultacji społecznych,* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s.166-167.

[476] A. Purushothaman, M. Rivera (2018), *The Future Workshop as a Qualitative Research Method - Field Experiences in India and Honduras* - ICERI2018 Proceedings, s.4276-4285.

przypominać kawiarnię, w której toczą się rozmowy i wymieniane są opinie[477]. Jest to stosunkowo łatwa do przeprowadzenia technika, która opiera się na chęci i gotowości uczestników do tego, aby dyskutować i współpracować[478]. Przestrzeń w której prowadzi się owe „kawiarniane dyskusje" może być fizyczna, to znaczy uczestnicy siedzą w małych grupach przy stolikach przypominających te znajdujące się w kawiarniach, ale możliwe jest również przeprowadzenie jej w przestrzeni wirtualnej, wówczas kawiarnianym stolikiem jest zespół pracujący wspólnie w wybranej aplikacji on-line np. Teams, Zoom itp. Charakterystyczną cechą kawiarenki deliberacyjnej jest to, że w trakcie kilku rund (najczęściej 3, z których każda trwa 20-30 minut) w małych grupach rozważane są pewne kwestie, dyskutowane są określone problemy, zainicjowane przez osobę prowadzącą dyskusję. Istotne jest to, że po każdej turze skład grup (wirtualnych czy fizycznych), czyli osoby siedzące wokół danego stolika, zmieniają ustalone miejsca według wcześniej przygotowanych reguł przejścia (jedna z osób pozostaje przy stole, pełniąc rolę gospodarza stołu). Osoby zmieniające miejsce są traktowane jak „podróżni", którzy ze swoimi wcześniej ustalonymi, przedyskutowanymi pomysłami, wędrują pomiędzy kolejnymi grupami, stolikami i dzielą się przemyśleniami - z tego też powodu w trakcie kawiarnianych dyskusji nie popada się w zrutynizowany sposób rozmowy wynikający z tego, że znamy uczestników siedzących przy danym stoliku[479]. Celem rozmów kawiarnianych z jednej strony może być wymiana informacji, pomysłów, ale także np. identyfikacja potrzeb i oczekiwań uczestników. Technika ta dobrze sprawdza się do wymiany opinii, oceny jakiegoś rozwiązania, czy stworzenia nowatorskich pomysłów. Kawiarenka deliberacyjna bywa też stosowana do ewaluacji oraz diagnozy[480]. Ważnym elementem kawiarenki jest przygotowanie scenariusza zawierającego odpowiednie pytania (wystarczająco pobudzające wyobraźnię uczestników), istotne jest również przygotowanie schematów przejść uczestników pomiędzy stolikami (starając się,

[477] A. Krzewińska (2016), *Deliberacja. Teoria – metodologia – praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s.154-160.

[478] H. Sobecki (2012), *Rozmowy w Kawiarence. Przewodnik krok po kroku, jak z rozmowy zrobić narzędzie,* Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszwa, s.2 - Publikacja przygotowana na potrzeby bazy dobrych praktyk partycypacji publicznej (http://dobrepraktyki.decydujmyrazem.pl) prowadzonej przez Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych w ramach projektu: Decydujmy razem (http://decydujmyrazem.pl). Tytuł oryginału: *World Café presents, A quick reference guide for putting conversations to work…*© World Café Community Foundation (www.theworldcafe.com), 2008.

[479] A. Krzewińska, (2016), *Deliberacja…,* op.cit, s.154-160.

[480] A. Kretek-Kamińska, A. Krzewińska (2019), *Techniki deliberacyjne jako narzędzie diagnozy (na przykładzie rozmów w kawiarence)*, [w:] Diagnoza w wymiarze jednostkowym i społecznym, red. Sławomir Banaszak, Justyna Śmietańska, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań, s.71-82.

aby składy grup w każdej fazie dyskusji były inne) oraz wybranie facylitatora, który będzie całe spotkanie prowadził.

Dobór technik opartych na deliberacji (czyli grupowym namyśle z wykorzystaniem argumentów)[481], zastosowanych w fazie testowania rozwiązania wdrożeniowego miał na celu wykorzystanie potencjału procesów grupowych zachodzących w zespole partnerstwa projektowego. Mogą one mieć charakter pozytywny lub negatywny. Do pozytywnych zalicza się m.in[482]:

- efekt synergii, polegający na wypracowaniu przez grupę szerszej gamy pomysłów i informacji, niż wynikałoby to z sumowania rezultatów indywidualnego namysłu;
- efekt kuli śnieżnej – nowe informacje tworzą się na bazie komentarzy innych uczestników, co wywołuje reakcję łańcuchową, wciąga większą grupę uczestników do dyskusji i zwiększa liczbę generowanych informacji; efekt stymulacji – grupa wyzwala większą motywację i entuzjazm do działania;
- efekt bezpieczeństwa – uczestnicy grupy mają większe poczucie bezpieczeństwa, śmielej ujawniają własne opinie, wychodząc z założenia, że „w grupie raźniej", efekt spontaniczności – wypowiedzi są naturalne i spontaniczne.

Techniki grupowe mogą wiązać się również z negatywnymi efektami jak np.:

- efektem myślenia grupowego – jednomyślność w opiniach na skutek nacisku grupy;
- efektem przesunięcia ryzyka – wyrażanie bardziej radykalnych opinii w grupie, niż w trakcie rozmów indywidualnych (polaryzacja grupowa); próżniactwem grupowym – mniejsze angażowanie się w wykonanie zadania, w miarę zwiększania liczebności grupy;
- konformizmem grupowym – skłonność do uległości wobec poglądów czy wartości charakterystycznych dla tej grupy społecznej.

Konformizm grupowy w technikach grupowych może prowadzić do uniformizacji wygłaszanych opinii, pozbawiając materiał badawczy niezwykle cennej różnorodności wypowiedzi. Dlatego warto zadbać o ograniczenie możliwości wystąpienia tego

[481] J. Reykowski (2007), *Procesy grupowe a rozwiązywanie antagonistycznych konfiktów: Czy idea demokracji deliberatywnej może mieć swój psychologiczny sens?,* Psychologia Społeczna, nr 2 (4), s.99.
[482] J. Lisek-Michalska (2013), *Badania fokusowe: problemy metodologiczne i etyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s.29-31.

zjawiska. W tym celu moderator może podjąć następujące działania[483]: akcentować obowiązywanie braku zasady jednomyślności, aby ośmielić osoby mające inne zdanie od pozostałych członków grupy, odczytywać aktywnie komunikaty niewerbalne uczestników, w pierwszej kolejności zwracać się do osób najmniej aktywnych i tych, które mają tendencję do powtarzania opinii uczestników dominujących w dyskusji.

Dobrym przygotowaniem do przeprowadzenia obu badań (staranne opracowanie narzędzi badawczych – scenariuszy, organizacja wydarzeń) oraz własnym doświadczeniem, związanym z pracą z grupą, starano się „podbić" pozytywne, a osłabić negatywne efekty grupowe. Scenariusz warsztatu przyszłościowego (załącznik 9) oraz kawiarenki deliberacyjnej (załącznik 10) stanowiły podstawę do przeprowadzenia obu wydarzeń badawczych.

6.4 Analiza wyników i wnioski

W celu podsumowania fazy testowania platformy do zarządzania projektami (AdminProject), jaka została zarekomendowana i była wykorzystywana przez ponad rok przez międzynarodowe partnerstwo do komunikacji, współpracy i zarządzania projektem Erasmus+ „Fakenews&Elders", wykorzystano metodę warsztatu przyszłościowego. Oczekiwane było uzyskanie informacji, czy wdrożona platforma zaspokaja potrzeby komunikacyjno-zarządcze członków zespołu projektowego oraz zebranie opinii na temat ewentualnych jej ulepszeń. Warsztat przyszłościowy został przeprowadzony w Cagliari we Włoszech, podczas spotkania członków projektu reprezentujących wszystkie sześć organizacji partnerskich z Grecji, Czech, Francji, Hiszpani, Włoch oraz Polski, które testowały rekomendowane narzędzie. Spotkanie koncentrowało się na identyfikacji zalet oraz kluczowych problemów i potencjalnych rozwiązań ich związanych z wykorzystaniem testowanej platformy do zarządzania projektami. Dyskusje prowadzone były, zgodnie z zaplanowanym scenariuszem, w ramach czterech faz: krytyki, utopii, realizacji i wyboru rozwiązań.

Wśród zalet korzystania z platformy AdminProject, uczestnicy podkreślali jej efektywność i korzyści organizacyjne, m.in:

- dobra organizacja działań projektowych: platforma pozwala na szybką i sprawną organizację działań, ułatwiając zarządzanie projektem – oto wypowiedź jednego

[483] D. Maison (2001), *Zogniskowane wywiady grupowe. Jakościowa metoda badań marketingowych,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s.131-134.

z uczestników: *„zaletami są: dobra struktura zadań, porządek, dobrze zorganizowana dokumentacja”* [kobieta, 30-40 lat, Francja];

- łatwa dystrybucja i kontrola stanu realizacji zadań: narzędzie ułatwia przejrzysty podział zadań między członkami zespołu, zapewniając, że każdy zna swoje obowiązki, oraz ułatwia kontrolowanie stanu wykonania prac, a w przypadku zagrożenia ustalonych terminów realizacji, wysyłane są automatyczne przypomnienia, mające na celu mobilizację osób za nie odpowiedzialnych,
- efektywność czasowa: poprawia zarządzanie czasem poprzez usprawnienie procesów i skrócenie czasu poświęcanego na zarządzanie zadaniami,
- scentralizowane przechowywanie dokumentów: przechowywanie wszystkich dokumentów związanych z projektem w jednym miejscu upraszcza dostęp i zarządzanie, ułatwiając członkom zespołu współpracę;
- uporządkowane terminy realizacji zadań: platforma pomaga w ustalaniu i śledzeniu terminów zadań, pomagając w realizacji projektu zgodnie z harmonogramem;
- bezpośredni kanał komunikacji: platforma zapewnia bezpośredni kanał komunikacji z partnerami projektu, usprawniając współpracę i wymianę informacji, jeden z uczestników odwołał się wsparcia w zakresie komunikacji między członkami zespołu projektowego: *„platforma zapewnia sprawną komunikację, (ang. smooth communication) między partnerami”*– [mężczyzna, 41-50 lat, Włochy];
- uporządkowanie wątków tematycznych komunikacji: uczestnicy mają możliwość kontynuowania korespondencji w ramach dotychczasowych wątków tematycznych, lub zakładania nowych, jeśli temat nie był dotąd poruszany przez zespół. Tematyczna organizacji korespondencji umożliwia łatwy powrót do określonego tematu, a tym samym usprawnia komunikację. Tak zaleta ta została określona przez jednego z uczestników – *„łatwo powrócić do dowolnego tematu, poruszanego wcześniej”* – [kobieta, 51-60 lat, Grecja]. Uczestnicy podkreślali, że jest to dużą przewagą nad prowadzeniem korespondencji drogą e-mailową;
- dodatkowe funkcjonalności: partnerzy pozytywnie ocenili dodatkowe usługi dostępne w ramach platformy, takie jak narzędzia do prowadzenia ewaluacji, narzędzia do raportowania (np. kosztów i działań upowszechniających - możliwe jest generowanie automatycznych raportów);

- łatwość obsługi: platforma jest przyjazna użytkownikowi, na co wskazało jednocześnie kilka osób, które użyły następującego określenia podczas dyskusji: *„user-friendly tool”* – [kobieta, 51-60 lat, Polska] oraz [kobieta, poniżej 30 lat, Czechy];
- kompleksowość: platforma oferuje zarówno przechowywanie dokumentacji (repozytorium dostępne on-line 24/7), organizację pracy nad zadaniami projektowymi, jak również zapewnia system komunikacji z partnerami - jedna z uczestniczek tak to opisała: „*to jak pójście na zakupy do jednego sklepu, w którym jest wszystko, czego potrzebujemy (ang. one stop shop): dyskusja, terminy, dokumenty”* – [kobieta, 41-50 lat, Hiszpania];
- Dobre dostosowanie do specyfiki projektów unijnych koncentrujących się na zdalnej współpracy i integracji zdywersyfikowanych uczestników oraz ograniczonych wymaganiami grantodawców, dysponujących funduszami UE.

Opinie te są zbieżne z wynikami części naukowej pracy, zaprezentowanymi w rozdziale 4, dotyczącymi w szczególności czynników sprzyjających komunikacji w międzynarodowych partnerstwach (podrozdział 4.3), oraz usprawniających zarządzanie wiedzą (podrozdział 4.4), a także wspierających zarządzanie zespołem projektowym (podrozdział 4.5).

Podczas warsztatu uczestnicy zostali również poproszeni o określenie trudności związanych z korzystaniem z platformy, które przeszkadzały im w sprawnym komunikowaniu się, współpracy i zarządzaniu realizacją projektu, a także próbę identyfikacji ewentualnych obszarów udoskonaleń w tym zakresie. Dyskusja prowadzona była wokół kluczowych funkcjonalności platformy tj.: komunikacji, przechowywania dokumentacji projektowej, monitorowania przebiegu zadań, a także pozostałych aspektów.

Wyzwania związane z korzystaniem z platformy AdminProject zidentyfikowane przez uczestników dotyczyły następujących zagadnień:

- brak wiedzy: osoby, które wcześniej nie używały tego narzędzia miały problem ze zrozumieniem, jak efektywnie z niego korzystać, co utrudniało zarządzanie projektem, jeden z uczestników tak podsumował to zagadnienie „*ludzie muszą się nauczyć narzędzia, aby efektywnie z niego korzystać*” – [mężczyzna, 41-50 lat, Hiszpania];
- trudności w dodawaniu nowych członków: do rozpoczętych dyskusji trudno było dodać nowych uczestników, co utrudniało współpracę;

- przytłaczające powiadomienia: częste powiadomienia, generowane automatycznie przez system kojarzyły się niektórym uczestnikom ze spamem, powodując przeoczenie ważnych wiadomości. Oto wypowiedź jednego z uczestników: „*Otrzymywałam zbyt wiele powiadomień z platformy, które sprawiały, że się gubiłam, mimo że jestem osobą raczej dobrze zorganizowaną”*- [kobieta, 31-40 lat, Włochy];
- problemy z zarządzaniem wersjami dokumentami: dostrzeżono problemy z zarządzaniem wieloma wersjami dokumentów, co prowadziło do zamieszania i nieefektywności;
- praca nad tym samym dokumentem w czasie rzeczywistym: wskazano na brak możliwości pracy nad jednym dokumentem, w tym samym czasie przez wiele osób co jedna z uczestniczek tak określiła: *„bardzo lubię pracować nad jednym dokumentem wspólnie z innymi ludźmi a nie pobierać go za każdym razem”* - [kobieta, poniżej 30 lat, Czechy];
- trudności w wyszukiwaniu: znalezienie określonych informacji dla niektórych uczestników było trudne, jeśli dokumenty na platformie projektu nie były dobrze zorganizowane i w efekcie tracili czas na szukanie.

Wobec zarysowanych trudności próbowano również znaleźć rozwiązania możliwe do zaimplementowania przez partnerstwo, które zlikwidowałyby powyższe trudności, lub zmniejszyły ich negatywne skutki. Partnerzy proponowali, aby korzystanie z platformy poprzedzić szkoleniem dla wszystkich członków zespołu, a w trakcie realizacji projektu dedykować czas podczas spotkań na regularne mini szkolenia, stanowiące forum wymiany doświadczeń i dobrych praktyk. Podczas warsztatu przyszłościowego okazało się bowiem, że platforma oferuje możliwość pracy nad wspólnym dokumentem jednocześnie wielu osobom, natomiast tylko jedna osoba w partnerstwie wiedziała o takiej możliwości. Pojawił się również pomysł, aby oddelegować w partnerstwie jedną osobę, która byłaby odpowiedzialna za zarządzanie platformą projektu, a ze względu na wiodąca rolę lidera, partnerzy wskazali, że proponowana rola powinna być przypisana osobie z instytucji lidera projektu. Regularna edukacja wzajemna okazała się również potrzebna, ze względu na sygnalizowaną przez uczestników dużą rotację kadr odpowiedzialnych za realizację projektów w organizacjach partnerskich. Kilkukrotne podkreślano podczas warsztatu, że kluczowe w zarządzaniu projektami są dwa elementy: ludzie oraz wiedza (know-how).

Wśród pomysłów na przyszłość, jakie cechy mogłaby posiadać idealna platforma wspierająca pracę członków zespołu projektu partnerskiego zróżnicowanego kulturowo, organizacyjnie do zarządzania tego typu partnerstwami pojawiło się kilka pomysłów. Należy jednak pamiętać, że pomysły te powstały w fazie utopii warsztatu, która miała na celu wypracowanie idealnych (utopijnych) rozwiązań dla platformy, a zatem uczestnicy nie musieli ograniczać się w swoich pomysłach. Oto przestawione podczas warsztatu pomysły przyszłościowe:

- zintegrowana funkcjonalność czatu: opcja czatu, która pozwalałaby użytkownikom komunikować się bezpośrednio na platformie, podobnie jak WhatsApp, ułatwiłaby dyskusje w czasie rzeczywistym i zmniejszyłaby bałagan w wiadomościach e-mail;
- narzędzia wizualne: włączenie większej liczby elementów wizualnych, takich jak mapy myśli lub diagramy bezpośrednio powiązane z zadaniami, pomogłoby w wizualizacji komponentów projektu i relacji;
- spersonalizowane przypomnienia: użytkownicy powinni mieć możliwość dostosowywania przypomnień o zadaniach i terminach, decydując o tym, jak często otrzymują powiadomienia (np. co tydzień, co miesiąc);
- wspólna agenda: funkcja wspólnego kalendarza, która konsoliduje wszystkie spotkania i terminy, podobnie jak Kalendarz Google, pomogłaby w lepszej organizacji;
- wizualizacja zadań: lepiej zorganizowana lista zadań do wykonania, która wizualnie reprezentowałaby ukończone i trwające zadania, pomogłaby użytkownikom skuteczniej śledzić postępy (jako przykład podano tu platformę Trello, która w głównej mierze bazuje na obiektach wizualnych, opartych o metodę tablic Kanban i jak wskazał jeden z uczestników to powoduje, że „*wszystko jest pod kontrolą i wszystko jest jasne dla wszystkich”* - [mężczyzna, 41-50 lat, Włochy]);
- wsparcie AI: wdrożenie systemu wsparcia opartego na sztucznej inteligencji lub wirtualnego asystenta w celu zapewnienia wyjaśnień i wskazówek dotyczących korzystania z platformy mogłoby pomóc użytkownikom w skuteczniejszym korzystaniu z narzędzia;

Generalnie platforma AdminProject okazała się dobrze dobrana do specyfiki międzynarodowego partnerstwa projektu unijnego, odpowiadając na potrzeby

komunikacyjno-zarządcze członków rozproszonego geograficznie zespołu projektowego i stanowiąc dla nich wsparcie w procesie zarządzania projektem.

Testowanie drugiej części rozwiązania wdrożeniowego, obejmującego zestaw narzędzi zarządczych, do wykorzystania przez kierowników partnerskich projektów europejskich lub kierowników poszczególnych pakietów prac, podsumowane zostało w formie kawiarenki deliberacyjnej, podczas ostatniego spotykania partnerów, które odbyło się w lutym 2024 r. w siedzibie greckiego partnera projektu w Atenach.

Uczestnicy ocenili narzędzia, dostosowane do specyfiki każdej fazy cyklu życia projektu, jako użyteczne i potrzebne w procesie zarządzania międzynarodowym partnerstwem. Wśród zalet wymieniano, że „*są dobrą bazą do korzystania w trakcie zarządzania projektem*", *„posiadanie zbioru z opracowanymi pod kątem narzędziowym wszystkimi fazami realizacji projektu ułatwia zrozumienie co będzie działo się w kolejnych fazach".* Zdaniem uczestników, narzędzia z pierwszej fazy cyklu życia projektu, omawiane podczas pierwszej rundy, pozwalają na właściwe opracowanie planu działania i umożliwiają określenie priorytetów. W kontekście rundy drugiej i trzeciej, czyli analizy narzędzi dotyczących fazy realizacji, monitorowania i kontroli oraz zakończenia projektu, podkreślano łatwość korzystania z nich, w dużej mierze dzięki zawartym czytelnym i w pełni informacyjnym opisom wszystkich narzędzi. Jasne instrukcje były według uczestników jednego stolika szczególnie pomocne dla osób początkujących w realizacji prac w międzynarodowych partnerstwach projektowych. Oceniając łatwość korzystania z narzędzi, wśród spontanicznie przywołanych znalazły się m.in. Matryca oceny potencjalnych organizacji partnerskich, Macierz RACI, Rejestr ryzyk, gotowe szablony jak np. lista kontrolna dotycząca spotkań czy zamknięcia projektu a także sprawozdań ze spotkań (ocenione jako bardzo łatwe), ale też Metoda 6-3-5 (oceniona jako nieco trudniejsza). Przy większości stolików uczestnicy dostrzegali potrzebę adaptacji zaproponowanych narzędzi do kontekstu danego projektu, kompozycji partnerstwa i własnych potrzeb. Uniwersalność i adaptacyjność były postrzegane jako zaleta zaproponowanego zbioru narzędzi zarządczych, przydatnych na poszczególnych etapach realizacji projektu europejskiego. Przy jednym ze stolików, uczestnicy zaproponowali swoistą instrukcję postępowania z zaproponowanymi narzędziami, zgodnie z którą „przed doborem właściwego narzędzia należy najpierw zidentyfikować obszar problematyczny, w którym odpowiednie narzędzie może być pomocne". Rozmowy kawiarniane dostarczyły również kilku technicznych uwag, np. aby poddać materiał korekcie językowej, czy uwaga językowa dotycząca narzędzia pt. „Żaglówka". Jeden ze

stolików zanotował na swoim obrusie kawiarnianym, że użycie wyrażenia „*pull down*" w przypadku kotwicy, może sugerować tonięcie i lepiej byłoby w tym kontekście użyć wyrażenia „*stop*", oznaczającego spowolnienie czy nawet zatrzymanie. Uwagi te uwzględniono w wersji finalnej, choć były również takie, które nie zostały wzięte pod uwagę w finalizacji zbioru narzędzi, lub uwzględniono je częściowo. Taką uwagą była sugestia dotycząca narzędzia pt. „Agenda spotkania międzynarodowego partnerstwa", aby wyłączyć ostatni punkt „przegląd ustaleń z poprzedniego spotkania", ponieważ był postrzegany jako zbyt formalny. Nie zdecydowano się na tę zmianę, z uwagi na różnorodność partnerstw oraz projektów, zatem dopisano w narzędziu jedynie adnotację „jeśli dotyczy". Pewne kontrowersje wzbudziło również narzędzie do oceny doświadczeń projektowych. Część uczestników zadeklarowała chęć dalszego korzystania z tego narzędzia na stałe w swojej pracy przy kolejnych projektach, natomiast przy innym stoliku uznano, że to narzędzie jest zbyt wyszukane dla partnerstw programu Erasmus+ i *„bardziej by się sprawdziło w projektach biznesowych, albo w kontekście bardzo dużych organizacji".* Z uwagi na pozytywne opinie płynące na temat tego narzędzia z pozostałych stolików, postanowiono pozostawić je w niezmienionej wersji. Częściowe postrzeganie tego narzędzia przez pryzmat trudności mógł wynikać z uwarunkowań organizacji reprezentowanych przez uczestników spotkania, którzy zasygnalizowali to zagadnienie (np. związanych z kulturą czy dojrzałością projektową), oraz ich samych (np. kompetencje czy doświadczenie w kierowaniu pracami partnerstwa międzynarodowego). Uczestnicy kawiarenki deliberacyjnej wskazali również kierunki dalszych prac. Jedną z propozycji było dodanie narzędzi ułatwiających dbanie o stronę merytoryczną realizowanych projektów i opracowywanych w ich ramach rezultatów dla różnych grup docelowych. Kolejny pomysł dotyczył dodania definicji wszystkich poruszanych zagadnień, a także podziału narzędzi do wykorzystania ze względu na wielkość partnerstwa.

Wnioskiem do jakiego doszli uczestnicy spotkania w kawiarence delibeacyjnej było uznanie, że do właściwego zarządzania międzynarodowym projektem partnerskim poza narzędziami, ważne są również umiejętności osób kierujących jego pracami. Podczas podsumowania spotkania wywiązała się dyskusja, w toku której zdiagnozowano problem, o którym dotąd nie było mowy, związany z dużą rotacją kadr. Było to istotnym utrudnieniem, ponieważ osoby odchodzące z organizacji często zabierają z sobą tzw. wiedzę ukrytą (ang. *tacit knowledge*), zdobytą jako rezultat rosnącego doświadczenia w realizacji projektów międzynarodowych. Respondenci zauważyli również, że problemem

może być także przekazywanie wiedzy jawnej, dotyczącej projektu – jedna z uczestniczek w ten sposób to opisała: *„uważam, że jedną z istotnych trudności realizacji projektów opartych na współpracy w partnerstwie europejskim jest ciągła zmiana uczestników zespołu projektowego w trakcie jego trwania. To powoduje, że jest się w ciągłym procesie szkolenia nowych osób. To problem, ponieważ nowa osoba nie ma wiedzy zdobytej dotąd w projekcie, a dużo czasu zajmuje, aby doprowadzić grupę do tego samego poziomu (ang. and it takes a lot of time to bring the group in the same level)* – [kobieta, 51-60 lat, Grecja]. Choć uczestnicy nie wiedzieli w jaki sposób sprostać temu wyzwaniu, to podczas dyskusji pojawił się pomysł polegający na zaplanowaniu czasu w agendzie spotkań na regularne podsumowywanie sytuacji w projekcie (ang. *recap*), aby osoby dołączające po rozpoczęciu projektu mogły szybko wdrożyć się w jego prace. Dalszy kierunek prac nad doskonaleniem testowanego rozwiązania powinien zatem koncentrować się na metodach przeciwdziałania negatywnym konsekwencjom zmian kadrowych w zespole projektowym. Ponadto, wśród ważnych uwarunkowań dalszych prac nad narzędziami uczestnicy wskazali na następujące zagadnienia:

- międzyorganizacyjność: projekty unijne muszą obejmować międzynarodową współpracę między różnymi organizacjami, co stanowi wyjątkowe wyzwanie w porównaniu z globalnymi firmami o ujednoliconej kulturze organizacyjnej;
- wysoki poziom wirtualizacji współpracy: znaczna część pracy jest wykonywana zdalnie, co wymaga narzędzi ułatwiających współpracę online, w obliczu braku interakcji w przestrzeni realnej;
- zdolność adaptacji dla nowych uczestników: narzędzia powinny pomóc nowym członkom zespołu projektowego zrozumieć procesy projektowe, zwłaszcza biorąc pod uwagę częstą rotację członków zespołu.

Kryteria te podkreślają potrzebę dostępności narzędzi specjalnie dostosowanych do specyfiki projektów unijnych, koncentrujących się wokół zdalnej współpracy i integracji uczestników zróżnicowanych kulturowo, organizacyjne i indywidualnie.

Zapotrzebowanie na wsparcie, jakie zostało opracowane i przetestowane w ramach niniejszego doktoratu wdrożeniowego, zarówno w formie platformy do zarządzania, jak również zbioru gotowych do wykorzystania narzędzi zarządczych, przydatnych na poszczególnych etapach realizacji projektu europejskiego jest bardzo duże. Opracowane rezultaty warto popularyzować wśród szerokiego grona instytucji, szczególnie organizacji NGO oraz jednostek publicznych, które poza uwarunkowaniami związanym z kulturą projektową i dojrzałością projektową, które mogą być na wczesnym etapie

rozwoju, często nie dysponują możliwościami komercyjnego szkolenia i zdobywania wiedzy w tym zakresie przez kadrę zaangażowaną w realizację międzynarodowych projektów partnerskich. Podsumowaniem części wdrożeniowej pracy niech będzie wypowiedź jednego z uczestników fazy testowej: *„Uważam, że te badania są świetne. To coś, czego naprawdę potrzebujemy jako kierownicy projektów. Pamiętam, jak zaczynałem tę pracę, byłem bardzo młody (...) i pamiętam, że zacząłem używać na samym początku mojej kariery pewnych narzędzi, bardzo prostych narzędzi, stworzonych w ramach projektu uczenia się przez całe życie, który nazywał się zestaw przetrwania dla kierowników projektów, i oni stworzyli bardzo proste narzędzia w Excelu, nic specjalnego, tylko kilka plików, ale bardzo pomocnych. Uważam, że są bardzo przydatne i używałem ich przez kilka lat. Potem szukałem kolejnych na własną rękę. Ale potrzebujemy, tego rodzaju wsparcia i to jest bardzo zasadne co robicie, więc proszę, po prostu informujcie nas na bieżąco”* – [mężczyzna, 41-50 lat, Włochy].

Zakończenie

Globalizacja i związane z nią szybkie tempo zmian zachodzących w otaczającej rzeczywistości wymagają od organizacji elastyczności, innowacyjności i kreatywności w realizacji podejmowanych przez nie wyzwań, którym znacznie łatwiej sprostać dzięki międzynarodowej współpracy różnych podmiotów. Szybki rozwój technologii komunikacyjnych oraz powszechny dostęp do Internetu sprawiają, że rozproszone, wirtualne zespoły, realizujące międzynarodowe projekty, w ramach partnerstw z innymi organizacjami, stają się coraz bardziej popularną formą współpracy. Potencjał wynikający z działania w partnerstwach dostrzega również Komisja Europejska, zachęcając do współpracy międzysektorowej i dostrzegając w niej sposób na wypracowanie innowacyjnych rozwiązań istotnych problemów społecznych. Dystrybucja funduszy publicznych poprzez programy unijne doprowadziła do wzmożonego zainteresowania organizacji realizacją projektów. Projektyzacja życia gospodarczego, ale też i społecznego postępuje, a w przypadku niektórych sektorów, jak organizacje pozarządowe, często pozyskiwanie grantów projektowych jest podstawową formą realizacji działań. Kluczowa jest zatem profesjonalizacja zarządzania projektami, ze szczególnym uwzględnieniem projektów realizowanych w międzynarodowych partnerstwach. Mimo szybkiego rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości, w tym zarządzaniu projektami, oraz wzrostu popularności certyfikacji w zakresie zarządzania projektami, wciąż wiele projektów kończy się niepowodzeniem. W przypadku partnerskich projektów unijnych dodatkowym czynnikiem utrudniającym realizację tego typu przedsięwzięć są: międzyorganizacyjność, wielokulturowość i wysoki stopień wirtualizacji współpracy.

Przeprowadzone badanie i ocena uwarunkowań zarządzania wirtualnymi partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym zespołów zróżnicowanych kulturowo, organizacyjnie i indywidualnie, a także określenie czynników sprzyjających powodzeniu tego typu przedsięwzięć, pozwalają uznać **cel główny** rozprawy za osiągnięty. Badanie zrealizowano w wymiarze międzynarodowym, z wykorzystaniem metody ilościowej obejmującej badanie kwestionariuszowe, zrealizowane (techniką CAWI) oraz metod jakościowych uwzględniających obserwację uczestniczącą, a także indywidualne wywiady pogłębione (IDI).

Przedstawiona na przestrzeni sześciu rozdziałów analiza pozwoliła zrealizować **cele szczegółowe**, jakie postawiono wobec niniejszej pracy, a które dotyczyły:

1. identyfikacji i usystematyzowania wiedzy z zakresu zarządzania projektami realizowanymi przez międzynarodowe partnerstwa;
2. zdefiniowania i charakterystyki wirtualnych partnerstw realizujących projekty w środowisku międzynarodowym;
3. rozpoznania i kategoryzacji uwarunkowań determinujących sukces projektu realizowanego w międzynarodowym partnerstwie;
4. identyfikacji partnerstw projektowych przez atrybuty takie jak: międzyorganizacyjność, wielokulturowość, wirtualność oraz analiza ich znaczenia dla zarządzania projektami;
5. sformułowania wniosków dla praktyki gospodarczej.

Przeprowadzony przegląd literatury wskazał na istniejące w tym obszarze merytorycznym **luki poznawcze**, stanowiące uzasadnienie podjęcia wybranego tematu badawczego: luka teoretyczna wynikająca z niedostatecznego rozpoznania w literaturze przedmiotu uwarunkowań zarządzania projektami w przestrzeni międzyorganizacyjnej, luka empiryczna wyrażająca się brakiem badań obejmujących w ujęciu holistycznym uwarunkowania zarządzania partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym, a także luka praktyczna dotycząca niedostatku wniosków dla praktyki gospodarczej, mających na celu udoskonalenie wiedzy i umiejętności pracowników realizujących międzynarodowe projekty partnerskie.

W kontekście wskazanych niedoborów poznawczych sformułowano poniższe **pytania badawcze**, znajdując na nie odpowiedzi w toku prac badawczych:

P1: Jaka jest specyfika współpracy członków partnerstw realizujących międzynarodowe projekty unijne?

Charakter współpracy w partnerstwach projektowych realizowanych w ramach unijnych programów, w dużym stopniu determinowany jest zasadami określanymi przez grantodawców, w tym przypadku Komisję Europejską. W kontekście zakresu tematycznego tego badania, kluczowy jest wymóg współpracy w przestrzeni międzyorganizacyjnej podmiotów o uzupełniających się kompetencjach, a zatem konieczność tworzenia partnerstw charakteryzujących się dużą heterogenicznością. Zróżnicowanie składu partnerstwa skutkuje różnorodnością na wielu płaszczyznach. Wymiarem najbardziej zewnętrznym są uwarunkowania związane z kulturą narodową. Również na poziomie organizacyjnym, wchodzące w skład partnerstw projektowych organizacje wykazują zróżnicowanie, jeśli chodzi o kulturę organizacyjną, a w szczególności kulturę projektową, czy powiązaną z nią dojrzałość projektową. Inną

ważną płaszczyzną zróżnicowania, jest różnorodność uczestników zespołu projektowego, ich wiedzy, kompetencji, doświadczenia oraz umiejętności zarządczych, a zatem poziom indywidualny. Rozproszenie geograficzne członków partnerstwa projektowego implikuje wysoki poziom wirtualizacji współpracy i ograniczoną możliwość kontaktu w przestrzeni rzeczywistej.

P2: Jakie są wyzwania związane z międzynarodowym wymiarem partnerskiej współpracy projektowej?

Analiza wyzwań stojących przed międzynarodowymi partnerstwami projektowymi prowadzona była z punktu widzenia ich kluczowych atrybutów: międzyorganizacyjności, wielokulturowości oraz wirtualności. Podstawową trudnością związaną z wymiarem międzyorganizacyjnym współpracy projektowej jest różnorodność w szerokim jej znaczeniu (m.in. możliwe współistnienie w ramach jednego partnerstwa różnych kultur organizacyjnych, odmiennych kultur narodowych, różnych stref czasowych, kalendarzy i związanych z nimi świąt). Dodatkowym utrudnieniem jest złożoność instytucjonalna partnerstw projektowych. Obszarem zarządzania, które w przestrzeni międzykulturowej może być trudniejsze, niż w przypadku współpracy w ramach tej samej kultury jest komunikacja. Brak zrozumienia zróżnicowania kulturowego i bogactwa, które ze sobą niesie, może prowadzić do nieporozumień i konfliktów w zespole. Rozproszenie członków zespołu międzynarodowego projektu partnerskiego powoduje, że komunikacja w zespołach wirtualnych oparta jest na technologii komunikacyjnej, która bywa zawodna. Kolejnym problemem, jest brak kontaktu osobistego, co ogranicza m.in. możliwość odczytywania kodów niewerbalnych, dostarczających cennych informacji w przypadku komunikacji stacjonarnej. Wyzwaniem dla zespołów realizujących międzynarodowe projekty partnerskie jest również dostęp do wiedzy i dzielenie się nią. Wyniki przeprowadzonego badania pozwoliły na określenie czynników zagrażających sukcesowi projektu realizowanego w międzynarodowym partnerstwie, do których zaliczono: bariery komunikacyjne i kompetencyjne (brak informacji i chaos informacyjny, niejasne role i obowiązki w projekcie, brak ustalonych terminów, brak regularności w komunikacji i brak odpowiednich kompetencji w zespole) oraz bariery związane z ograniczeniami projektu (problemy z budżetem, brak monitorowania i bieżącego egzekwowania ustaleń partnerów oraz konflikty między członkami zespołu, niezrozumienie różnic kulturowych, opóźnienia w dostarczaniu rezultatów).

P3: Jak definiowany jest sukces w międzynarodowym partnerstwie projektowym?

Przegląd literatury wskazał na bogactwo definicyjne pojęcia sukcesu projektu oraz różnorodność podejść do sposobów jego pomiaru. Wśród wskazywanych czynników determinujących sukces projektu ważne miejsce zajmują: skuteczna komunikacja, integracja zespołu projektowego i relacje w zespole, umiejętności przywódcze, przeszłe doświadczenia, zarządzanie interesariuszami, wsparcie kadry kierowniczej wyższego szczebla, zarządzanie ryzykiem. Wobec wysokiej złożoności projektów realizowanych w przestrzeni międzyorganizacyjnej kluczowa dla sukcesu przedsięwzięcia jest rola osób kierujących jego pracami, w szczególności rola kierownika projektu. W kontekście zauważalnego, zarówno na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości, jak i wśród praktyków zarządzania projektami, pluralizmu definicyjnego pojęcia sukcesu projektu, podjęto próbę jego zdefiniowania w odniesieniu do projektów unijnych, realizowanych w przestrzeni międzyorganizacyjnej. W wyniku eksploracyjnej analizy czynnikowej określono trzy obszary definicyjne:

- sukces w oparciu o rezultaty – obejmujący czynniki takie jak: „Rezultaty końcowe są implementowane/wykorzystywane przez organizacje partnerskie lub poza nimi", „Jakość rezultatów w partnerstwie jest wysoka", „Interesariusze, np. użytkownicy końcowi, są zadowoleni z rezultatów", „Wszystkie zaplanowane rezultaty zostały osiągnięte";
- sukces w oparciu o ograniczenia (czas, budżet, zakres) – obejmujący czynniki takie jak: „Projekt został zrealizowany w ramach zaplanowanego budżetu", „Projekt jest realizowany na czas", „Raport końcowy został zaakceptowany";
- sukces w oparciu o zarządzanie zespołem – obejmujący następujące czynniki: „Partnerzy stanowili zgrany zespół", „Projekt był dobrze zarządzany".

Część badanych zaproponowała własny sposób definiowania sukcesu projektu. Obok jakości i trwałości rezultatów podkreślano poczucie wspólnoty celu, zdolność rozwiązywania problemów, pozytywne relacje oraz chęć kontynuowania współpracy - szczegółowe wyniki zostały omówione w podrozdziale 5.1.

P4: Jaki jest związek pomiędzy zróżnicowaniem kulturowym, organizacyjnym i wynikającym z indywidualnych cech osób kierujących międzynarodowym partnerstwem projektowym a sukcesem projektu?

W procesie testowania hipotez badawczych, przedstawionym w podrozdziale 5.3, wykazano że:

- istnieje związek między doświadczeniem w zakresie koordynacji międzynarodowych projektów partnerskich osób kierujących jego pracami a sukcesem projektu, co potwierdza słuszność hipotezy badawczej H5;
- istnieje związek między związek między kompetencjami osób kierujących pracami w międzynarodowym projekcie partnerskim a sukcesem projektu, co potwierdza słuszność hipotezy badawczej H3;
- kultura narodowa jest w pewnym zakresie powiązana z sukcesem projektu, a zatem hipoteza badawcza H4 nie została potwierdzona;
- nie potwierdzono związku między dojrzałością projektową a sukcesem projektu, a zatem hipoteza badawcza H1 nie znalazła potwierdzenia;
- nie potwierdzono związku między kulturą projektową a sukcesem projektu, a zatem hipoteza badawcza H2 również nie znalazła potwierdzenia.

Określono również związek sukcesu z wybranymi elementami istotnymi z punktu widzenia międzynarodowego projektu partnerskiego, takimi jak: międzyorganizacyjność, wielokulturowość, wirtualność. Wyniki badania dowodzą, że realizatorzy międzynarodowych przedsięwzięć projektowych, z udziałem wielu organizacji, dostrzegają w nich przede wszystkim szanse (na rozwój ich organizacji, budowanie współpracy między organizacjami, na kolejne wspólne przedsięwzięcia, budowanie przewagi konkurencyjnej opartej o wymiar międzynarodowy). Zauważają również, że projekty realizowane w partnerstwie międzynarodowym, w środowisku wirtualnym są bardziej wymagające, niż projekty w ramach jednej organizacji i wymagają dostosowania metod zarządzania do ich specyfiki. Wielokulturowość w międzynarodowym partnerstwie projektowym postrzegana jest jako czynnik wspierający realizację projektu. Wśród licznych zalet wielokulturowych zespołów projektowych cztery najczęściej wymieniane zalety związane były z czerpaniem korzyści z różnorodności.

Do najważniejszych wyzwań związanych z wielokulturowością w międzynarodowych, współpracujących w znacznym stopniu zdalnie zespołach projektowych zaliczono odmienne podejście do dotrzymywania terminów, komunikowanie się z pozostałymi członkami zespołu, konflikty i nieporozumienia, które powstają na tle różnic kulturowych, postrzeganie osób z innych krajów przez pryzmat stereotypów, nieznajomość i/lub niezrozumienie uwarunkowań kulturowych pozostałych członków zespołu. Komunikacja stanowiła ważny wymiar współpracy uczestników partnerstwa projektowego. Najczęściej deklarowaną metodą komunikacji

wykorzystywaną przez wirtualne zespoły międzynarodowe był e-mail. Wśród narzędzi wskazywanych spontanicznie przez respondentów, zapytanych o inne metody komunikacji, pomocne w tego typu zespołach, wskazywano na dedykowane platformy do zarządzania projektami, a także na kombinację różnych narzędzi. Mimo dostrzegania zalet komunikacji wirtualnej (w tym spotkań on-line), zdecydowana większość respondentów deklarowała preferencję spotkań stacjonarnych z członkami zespołu projektowego, jeśli są one możliwe do zorganizowania. Respondenci wysoko ocenili czynniki poprawy komunikacji asynchronicznej związane ze sposobem komunikowania się w przestrzeni wirtualnej, których szczegóły omówiono w podrozdziale 4.3.

Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że zarządzanie ludźmi stanowi ważny aspekt zarządzania międzynarodowymi projektami partnerskimi, a w relacjach międzyorganizacyjnych zaufanie jest postrzegane jako kluczowy czynnik sukcesu. Budowaniu dobrych relacji w rozproszonych geograficznie zespołach międzynarodowych sprzyjają: atmosfera współpracy, komunikatywność, zaufanie, zrozumienie oraz otwartość członków zespołu.

Wyniki pracy badawczej pozwoliły na opracowanie rozwiązania komunikacyjno-zarządczego w zakresie zarządzania wirtualnymi partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym, które wdrożono i przetestowano w międzynarodowym środowisku partnerstwa projektowego podmiotu wdrożeniowego, co pozwoliło zrealizować **cel wdrożeniowy** rozprawy. Rozwiązanie składało się z platformy do zarządzania projektami, dobranej do specyfiki partnerskich projektów europejskich oraz przygotowanego w j. angielskim zbioru ponad 60 gotowych do wykorzystania narzędzi zarządczych, przydatnych na poszczególnych etapach realizacji projektu europejskiego. Faza pilotażowa, realizowana była w międzynarodowym środowisku partnerstwa projektowego, w którym uczestniczył podmiot wdrożeniowy. Do podsumowania fazy testowania i zebrania opinii wykorzystano metody jakościowe, oparte na procesach grupowych: warsztat przyszłościowy oraz kawiarenkę deliberacyjną. Zarówno testowana platforma do komunikacji i zarządzania partnerstwami projektowymi jak i zbiór narzędzi zarządczych, okazały się dobrze dobrane do specyfiki międzynarodowego partnerstwa projektu unijnego, odpowiadając na potrzeby komunikacyjno-zarządcze członków rozproszonego geograficznie zespołu projektowego i stanowiąc dla nich wsparcie w procesie zarządzania projektem.

Przeprowadzone wielowątkowe badania, poprzez wzbogacenie warstwy naukowej o wymiar aplikacyjny, są bogatym zbiorem **wniosków dla praktyki gospodarczej**.

Dostrzegana przez respondentów pozytywna wartość współpracy w przestrzeni międzyorganizacyjnej projektów unijnych ograniczona jest uwarunkowaniami, w jakich są one realizowane. Różnorodność organizacyjna oraz kulturowa partnerstw projektowych, które ze względu na duże rozproszenie geograficzne współpracują w środowisku o wysokim stopniu wirtualizacji, niosą ze sobą również zagrożenia. Istotny jest właściwy dobór organizacji partnerskich, a także właściwe zarządzanie zespołem, oparte na sprawnej komunikacji, otwartości, zaufaniu i dbaniu o relacje w partnerstwie. Ważne jest również zapewnienie możliwości spotkań w przestrzeni rzeczywistej, szczególnie w początkowym etapie realizacji projektu partnerskiego. Sukces projektu partnerskiego, podobnie jak sukces firmy na konkurencyjnym rynku, najczęściej nie ma jednej przyczyny[484], a wpływa na niego wiele uwarunkowań. Badanie wykazało bogactwo czynników sprzyjających sukcesowi międzynarodowego projektu partnerskiego, które skatalogowano w grupy czynników związanych z: komunikacją i zaangażowaniem, otwartością w działaniu, zarządzaniem ryzykiem oraz rozwojem poprzez partnerstwo - szczegóły omówiono w rozdziale 5.4. W badaniu podjęto próbę spojrzenia na sukces międzynarodowego projektu partnerskiego w szerokim ujęciu, uwzględniając wymiar narodowy, organizacyjny a także indywidualny. Wymiar indywidualny w przypadku międzynarodowych partnerstw projektowych okazuje się kluczowy, co zostało potwierdzone wynikami części badawczej (potwierdzono hipotezy związane z kompetencjami i doświadczeniem kadry), jak również było mocno akcentowane podczas spotkań podsumowujących fazę pilotażową. W tym świetle dodatkową wartością aplikacyjną rozprawy jest opracowane rozwiązanie wdrożeniowe, które w sposób bezpośredni umożliwia rozwój kompetencji w zakresie zarządzania projektami unijnymi, realizowanymi w międzynarodowych partnerstwach.

Przeprowadzone badania wiążą się z **ograniczeniami**. Pierwsze ograniczenie odnosi się do przyjętej perspektywy merytorycznej, zgodnie z którą rozważania prowadzone były wokół pojęcia sukcesu projektu, natomiast interesującym byłoby również rozpoznanie przyczyn i uwarunkowań niepowodzeń w realizacji międzynarodowych projektów partnerskich. Drugie ograniczenie związane jest z badaną populacją, która zawężona została do grupy beneficjentów jednego programu unijnego – Programu Erasmus+, bez względu na reprezentowany typ, wielkość organizacji, czy sektor działania. To spowodowało, że niniejszym badaniem objęto zróżnicowane organizacje

[484] K. Obłój (2002), *Tworzywo skutecznych…,* op. cit., s.19.

biorące udział w międzynarodowych partnerstwach Programu Erasmus+. Byli to przedstawiciele wielu krajów europejskich i pozaeuropejskich, co jest rzadkie w pracach naukowych z dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Duża liczba krajów uczestniczących w badaniu (26), przy stosunkowo małej próbie (n=123) stanowiła jednak ograniczenie, powodując, że poszczególne kraje były nielicznie reprezentowane w badaniu. Pewnym mankamentem badania mogła być również długość kwestionariusza ankiety, obejmującego 30 pytań podstawowych oraz 17 metryczkowych, z czego większość stanowiły rozbudowane pytania kafeteryjne. Respondenci zwracali czasem uwagę na zbyt dużą liczbę pytań czy wariantów odpowiedzi. Warto przy tym podkreślić, że w niniejszej pracy cele aplikacyjne, wdrożeniowe, były równie ważne, jak cele naukowe. Wymagało to znacznego zaangażowania nie tylko w przegląd literatury przedmiotu i analizę wyników badań, ale też w opracowanie i pilotaż, przygotowanego na podstawie wyników prac naukowych, rozwiązania wdrożeniowego. Stąd w narzędziach badawczych musiały się pojawić również wątki, które w mniejszym stopniu prowadziły do weryfikacji hipotez badawczych, ale pozwalały na lepszą diagnozę potrzeb grupy docelowej.

Wśród **rekomendacji dla dalszych kierunków badań** wymienić należy poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakie są powody niepowodzeń projektów realizowanych w międzynarodowych partnerstwach?
- Czy typ instytucji (np. organizacje społeczne vs. SME) lub sektor (np. organizacje publiczne vs. organizacje prywatne) implikuje podejście do sukcesu międzynarodowego projektu partnerskiego?
- Czy istnieją różnice w zarządzaniu międzynarodowymi partnerstwami w organizacjach biznesowych w porównaniu z organizacjami nie nastawionymi na zysk (np. organizacjami pozarządowymi)? Jeśli tak, to jakie?
- Czy charakterystyka organizacji pełniącej rolę lidera projektu wpływa na sposób zarządzania międzynarodowym partnerstwem projektowym? Jakie jest oddziaływanie tego wpływu?
- Czy występują różnice pomiędzy krajami w postrzeganiu sukcesu (lub niepowodzenia) projektu realizowanego w międzynarodowym partnerstwie? Jeśli tak, to jakie?

– Czy rozszerzenie próby o inne międzynarodowe programy jak np. Horyzont Europa oraz Fundusze Norweskie zmieni wnioski zaprezentowane w niniejszej rozprawie? Jeśli tak, to w jaki sposób?

Interesujące byłoby również przeprowadzenie pogłębionego badania uwzględniającego specyfikę polskich organizacji uczestniczących w międzynarodowych partnerstwach projektowych, w oparciu o populację wszystkich polskich grantobiorców w określonym czasie, w ramach wybranego programu unijnego.

Podsumowując, niniejsza rozprawa stanowi wkład w zrozumienie funkcjonowania projektów międzynarodowych realizowanych w partnerstwie, w środowisku wirtualnym. Z pewnością temat nie został wyczerpany, niemniej jednak badanie może stanowić ważny punkt wyjścia do dalszych prac badawczo-wdrożeniowych w tym zakresie.

Z uwagi na globalny charakter dziedziny nauki związanej z zarządzaniem projektami, rezultaty niniejszej rozprawy stanowią wsparcie dla różnorodnych organizacji zorientowanych na rozwój działalności projektowej w wymiarze międzynarodowym, zarówno w Polsce jak i w innych krajach. Potencjał implementacji wyników tej rozprawy doktorskiej, w różnorodnych typach organizacji, jak również w różnych obszarach gospodarki, a także ich międzynarodowy charakter, sprzyjają wzmocnieniu innowacyjności i konkurencyjności Polski na arenie międzynarodowej.

Bibliografia

Wykaz literatury

1. Abbasi A., Jaafari A. (2018), *Evolution of Project Management as a Scientific Discipline*, Data and Information Management, Vol. 2, No. 2.
2. Adamik A. (2015), *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw: perspektywa MSP*. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
3. Adler N. J., Gundersen A. (2007), *International Dimensions of Organizational Behavior,* Thomson South–Western, Mason.
4. Alsharo, M., Gregg, D., Ramirez R. (2017), *Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust,* Information & Management, 54(4), s. 479–490.
5. Anderson Economic Group (2017), *Project management job growth and talent gap: 2017-2027*. Project Management Institute, USA.
6. Andrews R., Harlen W. (2006), *Issues in Synthesizing Research in Education,* Educational Research, 48(3).
7. Aniszewska G. (2003), *Geneza pojęcia „kultura organizacyjna",* Przegląd Organizacji, nr. 10.
8. Aniszewska G. (2007), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
9. Archibald R. D. (2003), *Managing high-technology programs and projects*, Wiley.
10. Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków.
11. Atkinson R. (1999), *Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and A Phenomenon, Its Time To Accept Other Success Criteria*, International Journal of Project Management, 17 (6).
12. Axelos Limited (2018), *Prince2 - skuteczne zarządzanie projektami*, Stationery Office.
13. Azim S., Gale A., Lawlor-Wright T., Kirkham R., Khan A., Alam M. (2010), *The importance of soft skills in complex projects*, International Journal of Managing Projects in Business Vol.3.
14. Bakker R. M. (2010), Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda, „International Journal of Management Reviews", 2010, Vol. 12, No. 4.
15. Barczak B., Bartusik K., Kozina A. (2009), *Modele strukturalne organizacji uczącej się* [w:] Stabryła A. (red.), Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
16. Bart H., Frans F., Alexander P. S. (2016), *Virtual Team Work: Group Decision Making in 3D Virtual Environments.* Communication Research, nr 43, cz. 2.
17. Bartkowiak M. (2011), *Kompetencje menedżera a relacje międzypracownicze w organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań.
18. Bartosik-Prugat M. (2010), *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
19. Bate P. (1984), *The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem-Solving,* Organization Studies, 5(1).
20. Batırlık S.N., Gencer Y.G., Akkucuk U. (2022), *Global virtual team leadership scale (GVTLS) development in multinational companies,* Sustainability, Vol. 14, No. 2.
21. Beach R., Webster M., Campbell K.M. (2005), *An evaluation of partnership development in the construction industry,* International Journal of Project Management, vol. 23 (8).
22. Bekker M. C. (2014), *Project governance: "Schools of thought",* South African Journal of Economic and Management Sciences, 17.
23. Bekker M. C., Steyn H. (2009), *Defining 'project governance' for large capital project,* South African Journal for Industrial Engineering, November 2009, 20(2).
24. Bélanger F., Watson-Manheim M. B. (2006), *Virtual Teams and Multiple Media: Structuring Media Use to Attain Strategic Goals*, Group Decision and Negotiation, 15(4).
25. Belassi W., Tukel O. I. (1996), *A new framework for determining critical success/failure factors in Projects,* International Journal of Project Management, vol. 14, no. 3.

26. Beliczyński J. (2018), *Organizacja w otoczeniu rynkowym jako obiekt zarządzania.* [w:] A. Stabryła (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.
27. Bell B. S., Kozlowski S. W. J. (2002), *A typology of virtual teams: implications for effective leadership*, Group and Organization Management.
28. Bentley C. (2002), *Prince2: A Practical Handbook*. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemanns.
29. Bieńkowska J., Sikorski C. (2016), *Ewolucja zarządzania: dyktat struktury, strategii i kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
30. Binder J. (2009), *The Global Project Management Framework: Communication Collaboration and Management Across Borders,* Project Management Institute PMI Global Congress-EMEA, Newtown Square.
31. Blackburn R., Furst S., Rosen B. (2003), *Building a winning virtual team*, [w:] Gibson C.B., Cohen S.G. (Eds.), *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*, Wiley & Sons, San Francisco.
32. Blut M., Backhaus C., Heussler T., Woisetschläger D. M., Evanschitzky H., Ahlert D. (2011), *What to expect after the honeymoon: Testing a lifecycle theory of franchise relationships*, Journal of Retailing, 87 (3).
33. Bochenek M., Zając A. (2017), *Zarządzanie projektem partnerskim współfinansowanym ze środków funduszy zewnętrznych przy zastosowaniu metody Project Cycle Management,* Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy.
34. Borve S., Rolstadas A., Andersen B., Aarseth W. (2017), *Defining project partnering*, International Journal of Managing Projects in Business, vol. 10 (4).
35. Bouncken R., Brem A., Kraus S. (2016), *Multi-Cultural Teams As Sources For Creativity And Innovation: The Role Of Cultural Diversity On Team Performance,* International Journal of Innovation Management, 20(01).
36. Bourne L. (2007), *Avoiding the successful failure.* Paper presented at PMI® Global Congress 2007—Asia Pacific, Hong Kong, People's Republic of China, Project Management Institute, Newtown Square, PA.
37. Bovee C., Thill J. (2000), *Business Communication Today,* Pearson, London.
38. Bredillet C., Dwivedula R. (2009), *The relation between work motivation and project management success: an empirical investigation,* Int. Res. Netw. for Organizing by Projects-IRNOP 9, Berlin.
39. Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
40. Brzeziński K., Krzewińska K., Kretek-Kamińska A., Zając J. (2024), *Metody i techniki prowadzenia konsultacji społecznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
41. Bukłaha E., Dzierżanowski W., Grucza B., Juchniewicz M., Rogowski W., Ryszkiewicz A., Siejda A., Wyrozębski P., Trocki M. (2015), *Zarządzanie projektem europejskim,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
42. Bukłaha E., Juchniewicz M. (2019), *Kluczowe wyzwania i bariery oraz trendy w zarządzaniu projektami z punktu widzenia projektów realizowanych w Polsce*, Przegląd Organizacji, Nr 3 (950), s.14-20.
43. Bukłaha E., Trocki M., Jasińska K., Juchniewicz M., Metelski W., Sońta-Drączkowska E., Wyrozębski P. (2017), *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
44. Burkiewicz Ł., Knap-Stefaniuk A. (2018), *Zarządzanie międzykulturowe jako wyzwanie dla współczesnych menedżerów - rozwijanie potencjału wielokulturowych zespołów,* Zeszyty Naukowe - Politechnika Śląska, Organizacja i Zarządzanie, z. 130, Gliwice.
45. Bygballe L. E., Jahre M., Swärd A. (2010), *Partnering relationships in construction: A literature review*, Journal of Purchasing and Supply Management, nr 16 (4).
46. Camilleri E. (2016), *Project Success: Critical Factors and Behaviours*, Taylor and Francis, Farnham.
47. Cascio J. (2020), *Facing the age of chaos*, z http://medium.com/@cascio/facing-the-age-pf-chaos-b00687b1f51d.
48. Castells M. (2007), *Społeczeństwo sieci,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

49. Center of Excellence in PM2 (2018), *PM2 Project Management Methodology Guide 3.0*. Publications Office of the EU, Luxembourg.
50. Cheng E. W., Li H., Love P. E. D. (2000), *Establishment of critical success factors for construction partnering*, Journal of Management in Engineering, vol. 16 (2).
51. Chesbrough H. (2006), *Open business models: how to thrive in the new innovation land-scape*, Harvard Business School Press, Boston.
52. Child J., Faulkner D. (1998), *Strategies of cooperation: managing alliances, networks, and joint ventures* Oxford University Press, Oxford.
53. Choi O. K., Cho E. (2019), *The mechanism of trust affecting collaboration in virtual teams and the moderating roles of the culture of autonomy and task complexity*, Computers in Human Behavior.
54. Cisek S. (2010), *Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa w nauce o informacji i bibliotekoznawstwie w XXI wieku,* Przegląd Biblioteczny, nr. 3.
55. Cleland D. I. (2006), *Project management: strategic design and implementation,* McGrawHill, New York.
56. Cleland D. I., King W. R. (1983), *Systems analysis and project management,* Mc Graw-Hill, New York.
57. Cohen J. (1988), *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
58. Cohen S. G., Gibson C. B. (2003), *In the beginning: Introduction and framework*, [w:] C. B. Gibson, S. G. Cohen (Eds.), *Virtual teams that work: Creating Conditions for virtual team effectiveness*, s.1-14, Jossey-Bass, San Francisco.
59. Collyer S., Warren C. M. (2009), *Project management approaches for dynamic environments,* International Journal of Project Management, 27(4).
60. Comrey A. L., Lee H. B. (1992), *A first course in factor analysis*, L. Erlbaum Associates, Mahwah.
61. Cooke-Davies T. (2002), *The "real" success factors on projects*, International Journal of Project Management, vol. 20, no. 3.
62. Cooke-Davies T.J., Arzymanowc A. (2003), *The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models,* International Journal of Project Management, nr.21.
63. Curlee W., Gordon R. L. (2011), *Complexity theory and project management*, Wiley, New York.
64. Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A. (2014), *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna,* Organizacja i Kierowanie, Nr 1(161);
65. Cygler J. (2002), *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw* [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowski i M. Trocki, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
66. Cygler J. (2009), *Kooperencja przedsiębiorstw: czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa - Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
67. Czakon W. (2005), *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji, Warszawa.
68. Czakon W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
69. Czakon W. (2008), *Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*, Przegląd Organizacji, nr 9.
70. Czakon W. (2012), *Równowaga a wzrost: relacja odwróconego "U" w naukach o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, Warszawa.
71. Czopek A. (2013), *Analiza porównawcza efektywności metod redukcji zmiennych – analiza składowych głównych i analiza czynnikowa,* Studia Ekonomiczne, Nowy Sącz.
72. Ćwik K., Lichtarski J. M. (2023), *Zbieżność metodyk i standardów zarządzania projektami jako czynnik sukcesu przedsięwzięć realizowanych w ramach współpracy projektowej,* Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, nr.186.
73. Dainty A. R., Cheng M. I., Moore D. R. (2005), *Competency-based model for predicting construction project managers' performance*, Journal of Management in Engineering, Vol. 21 No.1.

74. Danik L. (2017), *Wpływ kultury na jakość relacji w międzynarodowej współpracy przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
75. Davidson J. (2001), *Zarządzanie projektami w* organizacjach, WIG-Press, Warszawa.
76. Davies A., Brady T. (2016), *Explicating the dynamics of project capabilities,* International Journal of Project Management, vol. 34, no. 2, 2016.
77. Davis K. (2014), *Different stakeholder groups and their perceptions of project success*, International Journal of Project Management, cz. 32, nr. 2, 2014.
78. Davis P., Love P. (2011), *Alliance contracting: adding value through relationship development*, Engineering, Construction and Architectural Managemen, vol. 18 (5).
79. Dąbrowska-Resiak J. (2018), *How to increase the sustainability of project results? Results of a study on the sustainability of projects implemented by the winners of the EDUinspiracje competition from 2011-2016*, Foundation for the Development of the Education System, Warszawa.
80. De Wit A. (1988), *Measurement of project success,* International Journal of Project Management.
81. De Wit B., Meyer R., Sawicki J. (2007), *Synteza Strategii: Tworzenie Przewagi Konkurencyjnej Przez Analizowanie Paradoksów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
82. DeFillippi R., Sydow J., (2016), *Project networks: Governance choices and paradoxical tensions,* Project Management Journal, 47(5).
83. Denzin, N. K., Lincolns, Y. S. (red.) (2009), *Metody badań jakościowych*, t. 1., Polskie Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
84. Domański R., Marciniak A. (2003), *Sieciowe koncepcje gospodarki miast i regionów*, KPZK PAN, Warszawa.
85. Domiter M., Marciszewska A. (2013), *Zarządzanie projektami unijnymi. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
86. Du Plessis Y., Hoole C. (2006), *An operational "project management culture" framework*, part 1, SA Journal of Human Resource Management, 4(1).
87. DuFrene D., Lehman C. M. (2012), *Communication Strategies for Virtual Teams*, Business Expert Press, New York.
88. Dulewicz V., Higgs M. J. (2003), *Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles,* Henley Working Paper Series HWP 0311, Henley-onThames, Henley Management College, UK.
89. Dumitraşcu-Băldău I., Dumitraşcu D. D. (2019), *Intercultural communication and its challenges within the international virtual project team,* Matec Web of Conferences.
90. Dwyer F. R., Schurr P. H. (1987), *Developing buyer-seller relationships*, Journal of Mar-keting, nr 51 (2);
91. Dyer J. H., Singh H. (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage,* The Academy of Management Review, *23*(4).
92. Earley P. Ch., Ang S. (2003), *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, Stanford University Press, Stanford.
93. El-Sabaa S. (2001), *The skills and career path of an effective project manager,* International Journal of Project Management, 19(1).
94. EU Funding & Tenders Portal: https://webgate.ec.europa.eu/funding-tenders-opportunities/display/OM/Apply+with+partners+or+as+individuals
95. European Comission, *About the PM methodology* [online: https://pm2.europa.eu/pm2-offering/pm2_en?prefLang=pl (dostęp: 2022.06.12)].
96. European Commission Directorate-General for Education and Culture (2022), *Erasmus+: przewodnik po programie*, Publications Office, Luksemburg.
97. European Commission Directorate-General for Informatics (2021), *PM² project management methodology: guide 3.0.1*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
98. European Commission EuropeAid Co-operation Office (2007), *Strengthening project internal monitoring: how to enhance the role of ec task managers*, Publications Office, Luxembourg..
99. European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (2023), *Sprawozdanie roczne w sprawie Erasmus+ za 2022 r,* Publications Office of the European Union, Luxembourg.

100. European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (2023), *Erasmus+ annual report 2022 – Annex*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
101. European Commission, European Education and Culture Executive Agency (2019), *Erasmus+ Programme Guide,* Publications Office of the European Union, Luxembourg.
102. European Commission, European Education and Culture Executive Agency (2023), *Erasmus+ Przewodnik po programie,* Publications Office of the European Union, Luxembourg.
103. Field A. (2000), *Discovering Statistics using SPSS for Windows*, Sage Publications, London–Thousand Oaks–New Delhi.
104. Fiol C. M., O'Connor E.J. (2005), *Identification in Face-to-Face, Hybrid and Pure Virtual Teams: Untangling the Contradictions*, Organization Science, 16(1).
105. Ford D. (1980), *The development of buyer-seller relationships in industrial markets*, European Journal of Marketing, nr 14 (5/6).
106. Ford R.C., Piccolo R. F., Ford L.R. (2017), *Strategies for building effective virtual teams: Trust is key,* Business Horizons, 60(1).
107. Frame J.D. (2003), *Managing projects in organisations: how to make the best use of time techniques and people*, Jossey-Bass.
108. Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach,* Pitman, Boston, MA.
109. Frey P., Lindner F., Müller A., Wald A. (2009), *Project Knowledge Management Organizational Design and Success Factors – an Empirical Study in Germany*, Proc. of the 42nd HICSS.
110. Fu Y., Zhang L., Chen Y. (2022), *Coping with institutional complexity and voids: An organization design perspective for transnational interorganizational Projects,* Project Management Journal, 53(1).
111. Gaczek P., Leszczynski G., Zielinski M. (2018), *Do sales people trust new customers because of who they are?*, IMP Journal, nr 12 (3).
112. Gajek K. (2011), *Kompetencje międzykulturowe jako element kultury współczesnej organizacji - dylematy teorii i praktyki,* Problemy Zarządzania, 9/2.
113. Gasik S. (2024), *Public project success, Let's talk about public projects, series article*, PM World Journal, Volume XIII, Issue I.
114. Gaudes A., Hamilton-Bogart B., Marsh S., Robinson H. (2007), *A framework for constructing effective virtual teams*, The Journal of E-working, Vol. 1.
115. Gehring D. R. (2007), *Applying Traits Theory of Leadership to Project Management,* Project Management Journal, 38(1).
116. Gemino A., Reich B., Serrador P. M. (2021), *Agile, traditional, and hybrid approaches to project success: Is hybrid a poor second choice?*, Project Management Journal, 52(2).
117. Geoghegan L., Dulewicz V. (2008), *Do project managers' leadership competencies contribute to project success?*, Project Management Journal, Vol. 39 No. 4.
118. Gesteland R. R. (2000), *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
119. Giao H., Vuong B., Tung D. A. (2020), *A model of organizational culture for enhancing organizational commitment in telecom industry: An evidence from Vietnam*, WSEAS Transactions on Business and Economics, vol. 17.
120. Gibson C. B., Cohen S. G. (2003), *The last word: Conclusions and implication*. [w:] C. B. Gibson & S. G. Cohen (Eds.), *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco.
121. Giddens A. (1984), *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge.
122. Gilli K., Veglio V., Gunkel M., V. Taras (2022), *In search of the Holy Grail in global virtual teams: the mediating role of satisfaction on performance outcomes*, Journal of Business Research, Vol. 146.
123. Glinka B., Jelonek A.W. (2010), *Zarządzanie międzykulturowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
124. Głodziński E. (2017), *Efektywność w zarządzaniu projektami budowlanymi: perspektywa wykonawcy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

125. Gnyawali D. R., Madhavan R. (2001), *Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective.* The Academy of Management Review, 26(3).
126. Gollner J. A., Baumane-Vitolina I. (2016), *Measurement of ERP-Project Success: Findings from Germany and Austria,* Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics (27:5).
127. Görög M. (2013), *A strategic-oriented implementation of projects*, PMI Publications, Newtown Square, Pennsylvania.
128. Grabher G. (2004), *Temporary architectures of learning: knowledge governance in project ecologies,* Organization Studies, 25(9).
129. Grenny J., Maxfield D.G., Shimberg A., McMillan R. (2013), *Silence fails: five crucial conversations for flawless execution*, Paper presented at PMI® Global Congress 2013—North America, New Orleans.
130. Griffin R. W., Mikołajczyk Z., Rusiński M. (2005), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
131. Gross-Gołacka E. (2018), *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
132. Gruszczyńska-Malec G., Waligóra Ł. (2017), *Paradoksy eksploatacji i eksploracji w zarządzaniu różnorodnością w organizacjach*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: Problemy, Innowacje, Projekty, 3 (45).
133. Gruszczyński M. (red.) (2012), *Mikroekonometria. Modele i metody analizy danych indywidualnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
134. Grzelewska M., Serafin R., Biedrońska P. (2007), *Poradnik projektodawcy. Praktyczne aspekty realizacji projektów Europejskiego Funduszu Społecznego*, Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera, Kraków.
135. Gulak-Lipka P. (2016), *Intercultural management on the basis of a sports club,* Acta Universitatis Nicolai Copernici.
136. Gulati R., Nohria N., Zaheer A. (2000), *Strategic networks,* John Wiley & Sons, New York.
137. Guzmán-Rodríguez L.E., Arizkuren-Eleta A., Agarwala T., Bornay-Barrachina M. (2023), *Individual characteristics on multicultural team performance: does the role played by leaders and team members matter?,* Frontiers in Psychology, 14.
138. Haas M. (2006), *Knowledge gathering, team capabilities, and project performance in challenging work environments,* Management Science 52 (8).
139. Haas M., Mortensen M. (2016), *Tajniki skutecznej pracy zespołowej*, HBRP.
140. Haber A., Szałaj M. (red.), *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
141. Hacki R., Lighton J. (2001), *The future of the networked company In the network model, everyone, even your rivals, can be a collaborator*, Brw -Melbourne-, 23.
142. Haffer J. (2009), *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Dom Organizatora, Toruń.
143. Håkansson H., Snehota I. (2017), *No business is an island: The network concept of business strategy,* Scandinavian Journal of Management, *22*(3).
144. Hall E. T. (2001), *Poza kulturą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
145. Hammersley M. (1996), *The relationship between qualitative and quantitative research paradigm loyalty versus methodological eclecticicism*, BPS Blackwell, United Kingdom.
146. Hensel P. (2009), *Zarządzanie w kulturach wysokiego i niskiego kontekstu – Polska i Korea w świetle badań empirycznych*, Problemy Zarządzania, vol. 7, nr 3(25).
147. Hertel G., Geister S., Konradt U. (2005), *Managing virtual teams: A review of current empirical research*, Human Resource Management Review, vol. 15(1).
148. Hilarowicz A., Pollak A. (2010), *Zespół wirtualny jako przykład rozwiązania innowacyjnego i narzędzia do tworzenia innowacji*, Chowanna, Kraków, t. 2.
149. Hirsch D. (2012), *Międzynarodowa komunikacja marketingowa – kontekst kulturowy*, Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych, 3(4).
150. Hirsch D. (2014), *Kontekst kulturowy w komunikacji marketingowej na rynkach międzynarodowych*, Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych, 12(2).

151. Ho J., Gaur S., Chew K., Khan N. (2017), *Gender roles and customer organisational citizenship behaviour in emerging markets,* Gender in Management, 32(8).
152. Hoch J.E., Kozlowski S.W.J. (2012), *Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership*, J. Appl. Psychol., 99.
153. Hoffmann T. (2020), *Komunikacja w projektach unijnych,* Media i społeczeństwo: medioznawstwo komunikologia, semiologia, socjologia mediów, Nr 12 (2020).
154. Hofstede G. (2011), Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, vol. 2(1).
155. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. (2011), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
156. Hollensen S. (2014), *Global Marketing*, Pearson, Edinburgh Gate.
157. Hopej M., Szeloch M., Kamiński R. (2002), *Globalizacja zarządzania a kultura organizacyjna*, [w:] Skalik J. (2002), *Zmiana warunkiem sukcesu: integracja, globalizacja, regionalizacja - wyzwania dla przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr. 963, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego, Wrocław.
158. Horváth V. (2019), *Project management competence – definitions, models, standards and practical implications,* Vezetéstudomány / Budapest Management Review, 2–17.
159. Huckman R. S., Staats B. R., Upton D. M. (2009), *Team familiarity, role experience, and performance: evidence from Indian software services*, Management Science, 55 (1).
160. Hunsaker P. L., Hunsaker J. S. (2008), *Virtual Teams: A Leader's Guide*, Team Performance Management: An International Journal, No. 14.
161. Ika L.A. (2009), *Project success as a topic in project management journals*, Project Management Journal, cz. 40, nr. 4.
162. Inkeles A., Levinson D. J. (1969). *National character: The study of modal personality and sociocultural systems*, [w:] Lindzey G., Aronson E. (Eds.), *The handbook of social psychology*, Reading: Addison–Wesley.
163. InsightMap, *Rynek badań w 2022 r.*, https://insightmap.pl/rankingi/.
164. International Project Management Association Polska (2015), *Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA, Individual Competence Baseline*® (IPMA ICB 4.0), Warszawa.
165. Jabłońska U. (2013), *Nowe wyzwania: Zespoły międzykulturowe*, GFMP Management Focus, nr 14.
166. Jałocha B. (2019*), Projektyzacja jako przedmiot badań w ramach studiów nad projektami*, Warszawa, Przegląd Organizacji, nr 8 (955).
167. Jałocha B. (2021), *Projektyzacja sektora publicznego w Polsce: przyczyny, przebieg, rezultaty*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
168. Jałocha B. (2024), *Wykorzystanie koncepcji living labu w praktyce zarządzania (z) interesariuszami projektów.*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, 193.
169. Jałocha B., Zawadzki M. (2015), *Projektyzacja uniwersytetu: podejście krytyczne*, [w:] Zarządzanie humanistyczne/red. Nierenberg B., Batko R., Sułkowski Ł. (2015), Wydawnictwo UJ, Kraków.
170. Jankowska-Mihułowicz M. (2011), *Kształtowanie organizacji wielokulturowej - strategie behawioralne*, Problemy Zarządzania, vol. 9, nr 4 (34).
171. Jansen W., Warmenhoven B., Fikkers D. J., Poel M. (2014), *How to successfully manage a Horizon 2020-funded project*, PWC.
172. Jap S. D., Ganesan S. (2000), *Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment*, Journal of Marketing Research, nr 37 (2).
173. Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2002), *Exploring corporate strategy,* Financial Times Prentice Hall, Edinburgh Gate Harlow.
174. Jones G., Chirino Chace B., Wright J. (2020), Impact of diversity on innovation, *International Journal of Innovation Science*, 12(3).
175. José A., Javier P.-G., Natalia M.-C. (2022), *Sports events and project managent, a PM2 proposal*, Journal of Industrial Engineering and Management.

176. Juchniewicz M. (2019), *Doskonalenie działalności projektowej w organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
177. Kaczmarek P., Krajnik A., Morawska-Witkowska A., Remisko B. R., Wolsa M. (2009), *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Zeszyt 2, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
178. Kadefors A. (2004), *Trust in project relationships – inside the black box,* International Journal of Project Management, vol. 22 (3).
179. Kam B. H., Lai M. K. (2018), *Buyer-supplier exchange relationship: How do exchange partners behave across the relationship life-cycle?*, Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, vol. 113.
180. Kerzner H. (2002), *Strategic planning for project management using a project management maturity model*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
181. Kerzner H. (2003), *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, 8th edition, John Wiley & Sons, New Jersey.
182. Kerzner H. (2005), *Advanced project management: edycja polska*, Helion, Gliwice.
183. Kerzner H. (2018), *The future of project management*, Gestão e projetos: gep issn 2236-0972 vol 9 nº 3;
184. Kezsbom D.S., Edward K.A. (2001), *The new dynamic project management: winning through the competitive advantage*,Wiley.
185. Khan K., Turner J. R., Maqsood T. (2013), *Factors that influence the success of public sector projects in Pakistan,* In Proceedings of IRNOP 2013 Conference, Norwegian Busisness School, Oslo.
186. Kilcullen M., Feitosa J., Salas E. (2022*), Insights from the virtual team science: rapid deployment during COVID-19,* Human Factors, Vol. 64 No. 8.
187. Kirkham B. L., Rosen B. M., Gibson C. B., Tesluk P. E., McPherson S. O. (2002), *Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre Inc*, Academy of Management Executive, 16(3).
188. Kisielnicki J. (2017), *Zarządzanie projektami: ludzie, procedury, wyniki*, Wydawnictwo Nieoczywiste - imprint GAB Media, Warszawa.
189. Klincewicz K., Szukała M. (2016), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
190. Klinowski M. (2018), *Procesy komunikacji w zarządzaniu projektami,* Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu: Rachunek Kosztów. Rachunkowość Zarządcza. Controlling, 22 (XXII)(506).
191. Komisja Europejska (2004), *Project Cycle Management Guidelines*, cz. 1, EuropeAid Cooperation Office, Bruksela.
192. Komisja Europejska (2022), *Erasmus+ Przewodnik po Programie,* Wersja 2, 26.01.2022.
193. Komisja Europejska (2022), *Wspólna deklaracja Parlamentu Europejskiego, Rady Unii Europejskiej i Komisji Europejskiej. Priorytety legislacyjne UE na 2022 r*., Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej (2021/C 514 I/01).
194. Komisja Europejska, *Erasmus+ EU programme for education, training, youth and sport,* https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-a/priorities-of-the-erasmus-programme/budget; 12.09.2022.
195. Konecki K. (2000), *Studia z metodologii badan jakościowych, Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
196. Konecki K. (2008), *Triangulation and dealing with realness of qualitative research*, Qualitative Sociology Review, 4(3).
197. Kopczyński T. (2014), *Zwinne zarządzanie projektami jako elastyczne narzędzie strategii konkurowania przez innowację*, Studia Oeconomica Posnaniensia, nr 2(11).
198. Korzeb Z. (2021), *Cultural differences as a reason for failure of investment projects in the Polish banking sector,* WSEAS Transactions on Business and Economics, vol. 18, 2021.
199. Kotarbiński T. (1970), *Sprawność i błąd*, PZWS, Warszawa.
200. Kotarbiński T. (1986), *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

201. Kowalewski K. (2018), *Formowanie zespołu a jego innowacyjność,* Zeszyty Naukowe - Politechnika Śląska. Organizacja i Zarządzanie, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Białystok.
202. Kozarkiewicz A. (2017), *Organizacje tymczasowe – główne koncepcje i tematy badawcze,* Studia Ekonomiczne, 341.
203. Kozłowski R. (2010), Wykorzystanie zaawansowanych technologii w zarządzaniu projektami, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
204. Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (2017), *Rozwój teorii organizacji: od systemu do sieci*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
205. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (2005), *Zarządzanie. Teoria i praktyka,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
206. Krawczyk-Bryłka B. (2016), *Budowanie zespołu wirtualnego – zasady i wyzwania*, Studia Informatica Pomerania, Nr 2.
207. Kretek-Kamińska A., Krzewińska A. (2019), *Techniki deliberacyjne jako narzędzie diagnozy (na przykładzie rozmów w kawiarence)*, [w:] Diagnoza w wymiarze jednostkowym i społecznym, red. Sławomir Banaszak, Justyna Śmietańska, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
208. Król M. B. (2017), *Skuteczne zarządzanie projektami a kompetencje interpersonalne*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
209. Krumm S., Kanthak J., Hartmann K., Hertel G. (2016), *What does it take to be a virtual team player? the knowledge, skills, abilities, and other characteristics required in virtual teams,* Human Performance.
210. Kryczka A. (2019), *Możliwości wykorzystania tradycyjnych metod zarządzania projektami w organizacjach turkusowych*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie, nr 15.
211. Krzewińska A. (2016), *Deliberacja. Teoria – metodologia – praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
212. Krzos G. (2011), *Miary sukcesu kierownika projektu i projektów współfinansowanych z UE.*, Zeszyty Naukowe nr 187, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
213. Kukuła K. (red.) (2000), *Badania operacyjne w przykładach i zadaniach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
214. Kulczycki E. (2012), *Teoretyzowanie komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań.
215. Kurland N. B., Bailey D.E. (1999), *Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime*, Organizational Dynamics 28(2), s.53–68.
216. Kusa R., Duda J. (2024), *Do organisations' aims affect entrepreneurial orientation and inter-organisational cooperation? A report on Polish cooperatives and for-profit enterprises*, European J. International Management, Vol. 23, No. 1, s.112–131.
217. Kwak Y. H., Ibbs C.W. (2000), *Calculating project management's return on investment,* Project Management Journal.
218. Lane C., Bachmann R. (2002), *Trust within and between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford University Press, Oxford.
219. Lechler T. (1998), *When it comes to project management, it's the people that matter: an empirical analysis of project management in germany*, [w:] Hartman F., Jergeas G., Thomas J. editors, IRNOP III, *The nature and role of projects in the next 20 years: research issues and problems*, Calgary University of Calgary.
220. Lee C. J., Johnsen R. E. (2012), *Asymmetric customer – supplier relationship development in Taiwanese electronics firms*, Industrial Marketing Management, nr 41 (4).
221. Lemańska-Majdzik, A., Okręglicka, M. (2024), *The Role of Knowledge-Based Resources in Building Organizational Flexibility,* Annales Universitatis Mariae Curie-
222. Leszczyński G., Rogala A., Signetzki J., Zieliński M. (2022), *Zarządzanie relacjami z interesariuszami w projektach budowlanych*, Builder, 295(2).
223. Lichtarski J. M. (2011), *Struktury zadaniowe: składniki, własności i uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.

224. Lichtarski J. M. (2015), *Uczestnictwo w sieci międzyorganizacyjnej – katalizator czy bariera w procesach odnowy strategicznej?*, Management Forum, 1.
225. Lichtarski J. M. (2021), *Rozwój relacji współpracy pomiędzy organizacjami projektowymi – wyniki badań empirycznych*, Przegląd Organizacji, nr 12.
226. Lipnack J., Stamps J. (2000), *Virtual teams: People working across boundaries with technology*, John Wiley & Sons, New York.
227. Lisek-Michalska J. (2013), *Badania fokusowe: problemy metodologiczne i etyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
228. Lock D. (2009), *Podstawy zarządzania projektami,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
229. Lundin R. A., Arvidsson N., Brady T., Ekstedt E., Midler C., Sydow J. (2015), *Managing and working in project socjety*, Cambridge University Pres.
230. Lundin R. A., Söderholm A. (1995), *A theory of the temporary organization*. Scandinavian Journal of Management, 11.
231. Maison D. (2001), *Zogniskowane wywiady grupowe. Jakościowa metoda badań marketingowych,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
232. Mamzer H. (2003), *Tożsamość w podróży, Wielokulturowość a kształtowanie tożsamości jednostki,* Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
233. March J. G. (1991), *Exploration and exploitation in organizational learning,* Organization Science, 2(1).
234. Marciszewska A. (2013), *Zarządzanie zespołem projektowym w organizacjach non-profit*, Nauki O Zarządzaniu, 3(16).
235. Marotta V. (2014), *The multicultural, intercultural and the transcultural subject.*[w:] Global Perspectives on the Politics of Multiculturalism in the 21st Century: A case study analysis.
236. Masłyk-Musiał E., Rakowska A., Krajewska-Bińczyk E. (2012), *Zarządzanie dla inżynierów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
237. Mattessich P. W., Johnson K.M. (2018), *Collaboration: What Makes It Work - a Review of Research literature on Factors Influencing Successful Collaboration*, Wilder Research Center, Fieldstone Alliance, USA.
238. Mazurek S. (2016), *Identyfikacja sieci w gospodarce,* Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, no. 448.
239. McClelland D. C. (1973), *Testing for competence rather than intelligence,* American Psychologist, No.28(1).
240. Meng X. (2010), *Assessment framework for construction supply chain relationships: Development and evaluation*, International Journal of Project Management, nr 28 (7).
241. Miklosik A. (2015), *Improving project management performance through capability maturity measurement,* Procedia Economics and Finance, vol. 30.
242. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A. (2006), *Organizacje sieciowe,* Zeszyty Naukowe, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
243. Moczydłowska J., Sadkowska J. (2021), *Project culture as a key project success factor: the perspective of Polish project managers*, Wseas Transactions on Business and Economics.
244. Morrison J. M., Brown C.J., Smit E. V. d. M. (2006), *A supportive organisational culture for project manageemnt in matrix organisations: a theoretical perspective*, South African Journal of Business Management, 37(4), s.39–54.
245. Mrożek T. (2022), *Partnerstwa w Erasmusie+. Poradnik dla początkujących,* Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa.
246. Müller R., Geraldi J., Turner J. R. (2012), *Relationships between leadership and success in different types of project complexities,* IEEE Transactions on Engineering Management, 59(1).
247. Müller R., Jugdev K. (2012), *Critical success factors in projects*, International Journal of Managing Projects in Business.
248. Müller R., Turner J. R. (2007), *The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project*, European Management Journal, 25(4).
249. Murray A. (ed.) (2010), *Prince2: Skuteczne Zarządzanie Projektami*, TSO, Norwich.

250. Musioł-Urbańczyk A., Podgórska M., Sorychta-Wojsczyk B., Wielicka-Gańczarczyk K. (2021), *Zarządzanie Projektami: Podręcznik do zajęć praktycznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
251. Nadskakuła O., Kandefer K. (2024), *Komunikacja w zarządzaniu projektami,*CeDeWu, Warszawa.
252. Neukam M. N. (2017), *Managing the fuzzy front-end in multicultural teams,* European Journal of Innovation Management, 20(4).
253. Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. M., Chrisidu-Budnik A. A. (2012). *Sieci międzyorganizacyjne: współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania,* Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
254. Nikitorowicz J., Guziuk-Tkacz M. (2021), *Wielokulturowość - międzykulturowość - transkulturowość w kontekście pedagogicznym,* Edukacja Międzykulturowa, 15(2).
255. Nooteboom B. (2005), *Learning and governance in inter-firm relations,* Center for Economic Research, Tilburg.
256. Nowakowska P. (2024*), Zarządzanie zespołem wirtualnym: analiza strategii skutecznej współpracy na odległość,* Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie, (2/37), s.37–55.
257. Nowosielski S. (2012), *Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu: Orientacja na wyniki - Modele, Metody i Dobre Praktyki, 6(264).
258. Oberlander G. D. (2000), *Project Management for Engineering and Construction*, McGraf-Hill, Boston.
259. Obłój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii: Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, Polskie Wydawnoctwo Ekonomiczne, Warszawa.
260. Oeij P. R., Gaspersz J. B., Van Vuuren T., Dhondt S. (2017), *Leadership in innovation projects: An illustration of the refective practitioner and the relation to organizational learning*, Journal of Innovation and Entrepreneurship.
261. Panek T. (2009), *Statystyczne metody wielowymiarowej analizy porównawczej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
262. Pankratz O., Basten D. (2014), *Ladder to success – eliciting project managers' perceptions of IS project success criteria*, International Journal of Information Systems and Project Management, cz. 2 No. 2.
263. Papadakis E., Tsironis L. K. (2020), *Towards a hybrid project management framework: A systematic literature review on traditional, agile and hybrid techniques,* The Journal of Modern Project Management, vol. 8(2).
264. Parker S. K., Skitmore M. (2005), *Project management turnover: Causes and effects on project performance,* International Journal of Project Management, 23(3).
265. Parr A., Binagwaho A., Stirling A., Davies A., Mbow C., Hassen D. O., Bonciani Nader H., Salmi J., Brown Burkins M., Ramakrishna S., Serrano S., Schmelkes S., Tong S., McCowan T. (2022), *Knowledge-Driven Actions: Transforming Higher Education for Global Sustainability,* UNESCO, Paris.
266. Pawlak M. (2005), *Macierzowa struktura organizacyjna i jej wykorzystanie w zarządzaniu projektami,* Roczniki Nauk Społecznych, Tom XXXIII, zeszyt 3.
267. Pawlak M. (2006), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
268. Perechuda K. (2005), *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym: wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.
269. Phillips J. (2004), *PMP project management professional study guide*, McGraw-Hill/Osborne.
270. Pietras P., Szmit W. (2003), *Zarządzanie projektem. Wybrane metody i techniki*, Oficyna Księgarsko-Wydawnicza Horyzont, Łódź.
271. Piwowar-Sulej K. (2014), *Kultura organizacyjna i jej wpływ na działalność projektową – studium przypadku*, Marketing i Rynek, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, nr. 5.
272. PMI (2018), *Pulse of the profession 2018: Success in disruptive times*, Project Management Institute, Newton Square, USA.
273. Polowczyk J. (2014), *Zarządzanie strategiczne jako wielowymiarowa przestrzeń paradoksów*, Studia Oeconomica Posnaniensia.

274. Poprawski M. (2008), *Kompetencja międzykulturowa w zarządzaniu*, Kultura Współczesna: Teoria, Interpretacje, Krytyka, Warszawa.
275. Poszytek P. (2022), *Kompetencje 4.0 jako czynniki ułatwiające realizację i zarządzanie projektami w programie Erasmus+ oraz sprzyjające ich trwałości w czasach pandemii COVID-19*, Wydawnictwo FRSE, Warszawa.
276. Project Management Institute (2017), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) and the Standard for Project Management,* Project Management Institute, Newtown Square.
277. Project Management Institute (2021), *The Standard for Project Management and a Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Newtown Square.
278. Project Management Institute, Oddział Polski (2022), *Standard zarządzania projektami i przewodnik po kanonie wiedzy o zarządzaniu projektami: Przewodnik PMBOK®*, PMI Poland Chapter, Warszawa.
279. Purushothaman A., Rivera M. (2018), *The Future Workshop as a Qualitative Research Method - Field Experiences in India and Honduras* - ICERI2018 Proceedings.
280. Rayner P., Reiss G. (2012), *Portfolio and Programme Management Demystified: Managing Multiple Projects Successfully*, Routledge, London.
281. Raz T., Michael E. (2001), *Use and benefits of tools for project risk management,* International Journal of Project Management, vol. 19, nr. 1, 2001.
282. Reagans R., Argote L., Brooks D. (2005), *Individual experience and experience working together: predicting learning rates from knowing who knows what and knowing how to work together,* Management Science 51 (6).
283. Restuccia M., Legoux R. (2019), *B2B relationships on the fast track: An empirical investigation into the outcomes of solution provision*, Industrial Marketing Management, vol. 76.
284. Reykowski J. (2007), *Procesy grupowe a rozwiązywanie antagonistycznych konfiktów: Czy idea demokracji deliberatywnej może mieć swój psychologiczny sens?,* Psychologia Społeczna, nr 2 (4).
285. Ribeiro-Lopes S., Tereso A., Ferreira J. L., Sousa P., Engrácia P. (2022), *Application of the PM² Methodology in the Project Management of the Portuguese Project Management Observatory Creation - Initiating Phase,* Procedia Computer Science, 196.
286. Richardson J. T. E. (1996), *Handbook of Qualitative Research Methods for Psychology and the Social Sciences*, BPS Books, Leicester.
287. Ripeanu M., Singh M. P., Vazhkudai S. S. (2008), *Virtual organizations* [guest editors' introduction], IEEE Internet Computing (12:2).
288. Rippel G., Huzar U. (2023), *Zarządzanie zespołem – aktualne wyzwania dla menedżera w warunkach kryzysowych,* Management, 1(37).
289. Robbins S. (2001), *Zasady zachowania w organizacji,* Zysk i S-ka, Poznań.
290. Rozkwitalska M. (2011), *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
291. Rozkwitalska M. (2012), *Interakcje międzykulturowe w ujęciu pozytywnego potencjału organizacji*, Organizacja i Kierowanie, Nr 4/212, 153.
292. Rószkiewicz M. (2011), *Analiza klienta*, SPSS, Kraków.
293. Rudnicki S. (2017), *Kulturowe bariery rozwoju innowacyjności w Polsce*, Zarządzanie Publiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, nr 3(41).
294. Ruuska I., Ahola T., Artto K., Locatelli G., Mancini M. (2011), *A new governance approach for multi-firm projects: Lessons from Olkiluoto 3 and Flamanville 3 nuclear power plant projects,* International Journal of Project Management, 29(6).
295. Sarker S., Sahay S. (2004), *Implications of space and time for distributed work: An interpretive study of US-Norwegian systems development teams*, European Journal of Information Systems,13(1).
296. Schein E. H. (1984), *Coming to a New Awareness of Organizational Culture,* Sloan Management Rewiev, no. 2 (25).
297. Schein E. H. (2010), *Organizational culture and leadership,* Jossey-Bass, San Francisco.

298. Schopp J., Goeken M., Möstl M. (2019), *Success Factors in Project Management. Systematic Review of Ten Years of Research*, Twenty-ffth Americas Conference on Information Systems, Cancun.
299. Schwabe M. (2023), *Zaufanie jako niezbędny element funkcjonowania organizacji*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, 189.
300. Scott C. P., Wildman J.L., (2015), *Culture, communication, and conflict: A review of the global virtual team,* [w:] *Leading global teams*, Springer, New York.
301. Seleim A., Bontis N. (2009), *The relationship between culture and corruption: a cross national study,* Journal of Intellectual Capital, Vol. 10 No. 1.
302. Senge P. M. (1998), *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization* (Repr), Century Business.
303. Senge P., Schneider F., Wallace D. (2014), *Peter Senge on the 25th Anniversary of The Fifth Discipline,* Reflections, 14(3).
304. Shenhar A. J., Dvir D., Levy O., Maltz A. C. (2001), *Project Success: A Multidimensional Strategic Concept*, Long Range Planning, 34(6);
305. Shenkar D. O., Reuer J.J.J. (2005), *Handbook of Strategic Alliances*, SAGE Publications.
306. Shin Y. (2004), *A person-environment fit model for virtual organizations,* Journal of Management, 30.
307. Sikorski C. (2002), *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
308. Skalik J., Barabasz A. (2009), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
309. Skalik J., Strzelczyk A. (2013), *Kluczowe czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami informatycznymi*, Zarządzanie i Finanse, 11(4), cz.1.

    -Skłodowska, sectio H – Oeconomia, 58(2).
310. Slavtchev V. (2013, *Proximity and the transfer of academic knowledge: Evidence from the spatial pattern of industry collaborations of East German professors*, Regional Studies, vol. 47(5).
311. Sliż P., Szelągowski P.M. (2023), *Discussion of the concept of ambidexterity in process management*, E-Mentor, nr 98(1).
312. Słaboń E. (2019), *Competence of a leader in a multicultural team,* Nowoczesne Systemy Zarządzania, 14(2).
313. Sobecki H. (2012), *Rozmowy w Kawiarence. Przewodnik krok po kroku, jak z rozmowy zrobić narzędzie,* Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszwa.
314. Sońta-Drączkowska E. (2013), *Zarządzanie wieloma projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
315. Spałek S. (2004), *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
316. Spałek S. (2005), *Sztuka wojny w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
317. Spitzberg B. H. (2006), *Preliminary development of a model and measure of computer-mediated communication (CMC) competence*, Journal of Computer-Mediated Communication, 11.
318. Stabryła A. (2011), *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
319. Stahl G. K., Makela K., Zanderd L., Maznevski M.L. (2006), *A look at the bright side of multicultural team diversity,* Scandinavian Journal of Management, nr 26.
320. Stahl G. K., Maznevski M., Voigt A., Jonsen K. (2010), *Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups*, Journal of International Business Studies, nr 41, s.690–709.
321. Stahl G. K., Maznevski M.L. (2021), *Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research,* Journal of International Business Studies, 52(1).
322. Standish Group International, Inc. (2015), *Chaos report*, West Yarmouth.
323. Stańczyk-Hugiet E. (2016), *Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne?* Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr. 420.

324. Stańczyk-Hugiet E., Stańczyk S. (2013), *Kulturowy kontekst relacji międzyorganizacyjnych,* Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 10(4), Poznań.
325. Stare A. (2011), *The impact of the Organisational Structure and Project Organisational Culture on Project*, Management, vol. 16.
326. Steers R. M., Sanchez-Runde C. J., Nardon L. (2011), *Management across cultures. Challenges and strategies,* Cambridge University Press, New York.
327. Stefaniuk T. (2009), *Specyfika procesu komunikacji w zespole wirtualnym,* Zeszyty Naukowe - Akademia Podlaska w Siedlcach, nr 83, Siedlce.
328. Stefaniuk T. (2010), *Specyfika zespołów wirtualnych*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie, nr 84, Siedlce.
329. Stevens F.G., Plaut V.C., Sanchez-Burks J. (2008), *Unlocking the benefits of diversity. All-inclusive multiculturalism and positive organizational change*, The Journal of Applied Behavioral Science, nr 44.
330. Stevens J. (1992), *Applied multivariate statistics for the social sciences*, L.Erlbaum Associates, Hillsdale.
331. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2001), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa.
332. Stretton A. (2023), *Questioning "project success" as a realistic descriptor for outcomes successfully achieved by other participants at various stages of organisational strategic management processes*, PM World Journal, Vol. XII, Issue XII.
333. Strojny J., Szmigiel K. (2015), *Analiza porównawcza podejść w zakresie zarządzania projektami,* Modern Management Review, vol. 20(3).
334. Strużycki M. (2002), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydanictwo Difin, Warszawa.
335. Suutari V., Makela K. (2007), *The career capital of managers with global careers*, Journal of Managerial Psychology, nr 22 (7).
336. Szajczyk M. (2017), *Zarządzanie Zespołem Projektowym - Wyzwania Menedżera Projektu*, Modern Management Review, vol. XXII, 24 (1/2017).
337. Szromek A. R. (2010), *Współczynnik α-Cronbacha w badaniach zjawisk turystycznych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 592(14).
338. Sztompka P. (2007), *Zaufanie: fundament społeczeństwa*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków.
339. Szych J. (2005), *Co o zarządzaniu projektami wiedzieć powinniśmy*, Oracle'owe PLOUG'tki, marzec 2005, nr 33.
340. Szych J. (2005), *Co o zarządzaniu projektami wiedzieć powinniśmy*, Oracle'owe PLOUG'tki, nr 33.
341. Szymańska K. (2023), *Otwarta kultura organizacyjna przedsiębiorstw w erze Przemysłu 4.0*., Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
342. Szymczak W. (2010), *Podstawy statystyki dla psychologów*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
343. Śliz A., Szczepański M. S. (2011), *Wielokulturowość i jej socjologiczny sens. Festival caravan czy wielokulturowe street party?*, Studia Socjologiczne, 4.
344. Tenhunen-Lunkka A., Honkanen R. (2024), *Project coordination success factors in European Union-funded research, development and innovation projects under the Horizon 2020 and Horizon Europe Programmes*, Journal of Innovation and Entrepreneurship, 13(1).
345. Teunissen R. A. G., Dierx J. A. J., Venter T., Young C. T., Titus S. (2023), *Managing international, intercultural, and interdisciplinary collaboration in health and wellbeing capacity building: lessons learned within the CASO higher education project*, Studies in Higher Education, 48:1.
346. The World Bank Group, *Individuals using the Internet (% of population)*, https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS
347. Thite M. (2000), *Leadership styles in information technology Projects*, International Journal of Project Management, vol. 18, nr. 4, 2000.
348. Townsend A.M., DeMarie S. M., Hendrickson A. R. (1998), *Virtual Teams and the workplace of the future*, Academy of Management Executive, 12.
349. Trocki M. (2012), *Kompleksowa ocena projektów,* Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów/Szkoła Główna Handlowa, 113.

350. Trocki M. (2012), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
351. Trocki M. (2014), *Organizacja projektowa: podstawy, modele, rozwiązania,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
352. Trocki M. (2015), *Zarządzanie projektem europejskim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
353. Trocki M. (2023), *Project governance – kształtowanie ładu projektowego organizacji,* Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, nr.159.
354. Trocki M. (red.) (2017), *Metodyki i standardy zarządzania projektami,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
355. Trocki M., Juchniewicz M. (2022), *Ład projektowy organizacji.* Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów / Szkoła Główna Handlowa, 14.
356. Trojan E. (2010), *Kręgi kulturowe a kultury organizacyjne. Wpływ kultury narodowej na procesy zarządzania*, [w:] Glinka B., Jelonek A. (red.), *Zarządzanie międzykulturowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
357. Trzeciak M. (2016), *Analiza atrybutów interesariuszy projektu warunkujących sukces projektu*, Zeszyty Naukowe - Politechnika Śląska, Organizacja i Zarządzanie, Gliwice.
358. Turner J. R. (2009), *The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations,* McGraw-Hill, New York.
359. Turner J. R., Keegan A., Crawford L. (2000), *Learning by experience in the project-based organization*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Report Series Reference No. ERS-2000-58-ORG, (0).
360. Turner J. R., Muller R. (2003), *On the nature of the project as a temporary organization.* International journal of project management, Volume 21, Issue 1.
361. Turner J. R., Müller R. (2005), *The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review*, Project Management Journal, Vol. 36 No. 1.
362. Turner J. R., Muller R., Dulewicz V. (2009), *Comparing the leadership styles of functional and project managers,* International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 2 No. 2.
363. Turner R. (2009), *The Handbook of Project-Based Management*, McGraw-Hill, New York.
364. Turner R., Zolin R. (2012), *Forecasting Success on Large Projects: Developing Reliable Scales to Predict Multiple Perspectives by Multiple Stakeholders Over Multiple Time Frames*, Project Management Journal, 43(5).
365. Ustawa z dnia 28 kwietnia 2022 r. o zasadach realizacji zadań finansowanych ze środków europejskich w perspektywie finansowej 2021–2027, Dz.U. 2022 poz. 1079.
366. Van Everdingen Y. M., Waarts E. (2003), *A multi-country study of the adoption of ERP systems*, ERIM Report Series Research In Management, ERS-2003-019-MKT.
367. Van Everdingen Y. M., Waarts E. (2003), *The Effect of National Culture on the Adoption of Innovations*, Marketing Letters, 14(3).
368. Varajão J. (2016), *Success Management as a PM Knowledge Area - Work-in-Progress*, Procedia Computer Science 100.
369. Vidal R. V. V. (2006), *The Future Workshop: Democratic problem solving,* Economic Analysis Working Papers, 5(04).
370. Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K. (2004), *Kierowanie zespołem projektowym,* Wydawnictwo Difin, Warszawa.
371. Walczak R. (2019), *Sukces Projektu*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
372. Walesiak M., Gatnar E. (2009), *Statystyczna analiza danych z wykorzystaniem programu R*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
373. Walukiewicz P., Kuzak W. (2019), K*oncepcja mieszania metodyk zarządzania projektami*, Zeszyty Naukowe WSISiZ, seria: Współczesne Problemy Zarządzania, Warszawa, nr 1,
374. Wang D., Zhou Z., Lu Y. (2021), *Combined strategy of trust repair in construction project organizations: An exploratory study in Chinese management scenario*, International Journal of Managing Projects in Business, vol. 14 (7).
375. Wang X. (2001), *Dimensions and Current Status of Project Management Culture*, In Project Management Journal, vol. 32, no. 4, 2001.

376. Wieczorek T. (2014), *Triangulacja metod w badaniach społecznych*, Zagadnienia Społeczne, 1(1).
377. Wieland A., Wallenburg C.M. (2013), *The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 43 No. 4.
378. Więcek-Janka E. (2017), *Biznesowa odpowiedzialność rodziny w rodzinnych przedsiębiorstwach krajów niskiego i wysokiego kontekstu kulturowego*, [w:] Klimek J., Żelazko B. (red), *Wybrane paradygmaty zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
379. Wiktorowicz J. (2016), *Międzypokoleniowy transfer wiedzy z wydłużanie okresu aktywności zawodowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
380. Wiktorowicz J., Grzelak M. M., Grzeszkiewicz-Radulska K. (2020), *Analiza statystyczna z IBM SPSS Statistics*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
381. Wilson J., Crisp C.B., Mortensen M. (2013), *Extending construal-level theory to distributed groups: Understanding the effects of virtuality,* Organ. Sci, 24.
382. Winkler R. (2013), *Przywództwo i komunikacja w zespole projektowym,* Zeszyty Naukowe, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
383. Wittek Ż. (2012), *Dojrzałość projektowa organizacji jako nowe podejście do zarządzania organizacją,* Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług: Kształtowanie Procesów Innowacyjnych w Nowoczesnych Organizacjach: SOOIPP Annual 2012, Szczecin, 60(90).
384. Wolniak R. (2012), *Wymiary kulturowe polskich organizacji a doskonalenie zarządzania jakością*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa.
385. Wyrozębski P. (2011), *Metodyki zarządzania projektami*, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa.
386. Wysocki R. K. (2014), *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
387. Wysocki R. K., McGary R. (2005), *Efektywne Zarządzanie Projektami: Poznaj Nowoczesne Metody Zarządzania Projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
388. Zakrzewska M., Jarosz S., Cabała T. P. (2021), *Determinats of Method Triangulation in Management Sciences*, Przegląd Organizacji, 31(5).
389. Zakrzewska-Bielawska A. (2016), *Paradoks Eksploracji i Eksploatacji: Ambidexterity w Zarządzaniu Strategicznym*, Strategie: Procesy i Praktyki.
390. Zaleski S., Michalski R. (2020), *Czynniki sukcesu zarządzania projektami usług IT,* Przegląd Organizacji, nr 8.
391. Zaskórski P., Woźniak J., Szwarc J., Tomaszewski Ł. (2013), *Zarządzanie projektami w ujęciu systemowym*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa.
392. Zaskórski P., Zaskórski W., Lipner K., (2014*), Communication management in Projects,* Nowoczesne Systemy Zarządzania.
393. Zbiegień-Maciąg L. (2013), *Kultura w organizacji: identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
394. Zhu Z., Xie H. (2022), *What do we know and what do we need to know about COVID-19's implications on business economics? From bibliometric analysis to a conceptual framework*, Sustainability MDPI, vol. 14(11), s.1-16.
395. Zięba A. (2008), *Język a kultura. Komunikacja werbalna w wybranych polskich, brytyjskich i amerykańskich programach telewizyjnych*, Investigationes Linguisticae, XVI.
396. Żmigrodzki M. (2023), *Instrukcja obsługi projektu,* Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Wykaz źródeł internetowych

1. https://2014-2020.erasmusplus.org.pl/wpcontent/uploads/2018/08/HE_2020_KA203_i_KA226_Zasady-sk%C5%82adania-i-oceny-raportu-ko%C5%84cowego_czI.pdf
2. https://ec.europa.eu/isa2/solutions/open-pm2_en/
3. https://erasmus-plus.ec.europa.eu/pl/programme-guide/part-b/key-action-2/cooperation-partnerships
4. https://erasmus-plus.ec.europa.eu/projects
5. https://erasmus-plus.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-04/2022-erasmusplus-programme-guide-v2.1_pl.pdf
6. https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/
7. https://growthadvisors.pl/zarzadzanie/komunikacja-w-zespole-miedzykulturowym/; https://agilepmo.pl/en/the-culture-map-how-to-navigate-the-complexities-of-cultural-differences-2/.
8. https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20180001818 (dostęp 17.09.2022)
9. https://my.ipma.pl/media/pdf/IPMA_ICB_4_Portfel_web.pdf
10. https://researchworld.com/articles/the-ongoing-transformation-of-market-research-methods.
11. https://sjp.pwn.pl/sjp/przedsiewziecie;2509995.html (dostęp 03.09.2022)
12. https://sjp.pwn.pl/szukaj/projekt.html (dostęp 03.09.2022)
13. https://slack.com/
14. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380519 (dostęp 03.12.2023).
15. https://worldpopulationreview.com/country-rankings/high-context-countries
16. https://www.adminproject.eu/
17. https://www.leargas.ie/wp-content/uploads/2021/07/Mythbusting-TCA-Project-Management-Handbook.pdf
18. https://www.pm2alliance.eu/why-pm2/
19. https://www.pmi.org/ (dostęp 08.09.2022)

Spis rysunków

Rysunek 1.1 - Trójkąt ograniczeń projektu 14
Rysunek 1.2 - Hierarchia metodyk zarządzania projektami 45
Rysunek 1.3 - Poziomy standaryzacji metodyk zarządzania projektami 46
Rysunek 1.4 - Kluczowe przekonania i wartości w metodyce PM² 48
Rysunek 1.5 - Cykl życia projektu w metodyce PM² 49
Rysunek 1.6 - Pięć poziomów dojrzałości w zarządzaniu projektami wg. H. Kerznera 56
Rysunek 2.1 - Czynniki warunkujące budowanie zaufania międzyorganizacyjnego 71
Rysunek 2.2 - Podział narzędzi komunikacji w zespole wirtualnym ze względu na czynnik czasu i miejsca 84
Rysunek 2.3 - Przykłady elementów składowych sukcesu projektu realizowanego w sektorze publicznym i w sektorze prywatnym 111
Rysunek 2.4 - Priorytetowa lista kluczowych czynników sukcesu w zakresie koordynacji i zarządzania projektami badań, rozwoju i innowacji, finansowanymi z funduszy UE 113
Rysunek 3.1 - Model badawczy 127
Rysunek 3.2 - Zastosowana procedura badawcza 129
Rysunek 3.3 - Kultura projektowa organizacji – ogółem i w poszczególnych wymiarach (dane przeskalowane do przedziału 0-100) 151
Rysunek 3.4 - Dojrzałość projektowa organizacji, w których program Erasmus+ był najczęstszym programem realizowanych dotąd projektów międzynarodowych* 153
Rysunek 3.5 - Kompetencje w realizowaniu projektów międzynarodowych, ogółem i w poszczególnych wymiarach (dane przeskalowane do przedziału 0-100) 158
Rysunek 4.1 - Odpowiedzi na pytanie „Czy Twoim zdaniem wielokulturowość w zespole projektowym pomaga czy przeszkadza w realizacji projektu?” * 171
Rysunek 4.2 - Odpowiedzi na pytanie „Jakie są dla ciebie najważniejsze zalety wielokulturowości w międzynarodowych, pracujących w dużej mierze wirtualnie, partnerstwach projektowych?”* 179
Rysunek 4.3 - Odpowiedzi na pytanie „Jakie są dla ciebie najważniejsze wyzwania związane z wielokulturowością w międzynarodowych, współpracujących w znacznym stopniu wirtualnie, zespołach projektowych?” * 182
Rysunek 4.4 - Odpowiedzi na pytanie: Jakie są Twoje dotychczasowe doświadczenia związane z pracą w zespole wielokulturowym?” * 185
Rysunek 4.5 - Odpowiedzi na pytanie: „Jak często korzystasz z poniższych metody komunikacji wirtualnej w międzynarodowym zespole projektowym rozproszonym geograficznie?” 191
Rysunek 4.6 - Odpowiedzi dotyczące preferowanej przez badanych metody komunikacji wirtualnej w międzynarodowym zespole projektowym, rozproszonym geograficznie* 192
Rysunek 4.7 - Preferowana forma spotkań* 194
Rysunek 5.1 - Definiowanie sukcesu projektów partnerskich realizowanych w ramach programu Erasmus+ (dane przeskalowane do przedziału 0-100) 214

Rysunek 5.2 - Odpowiedzi na pytanie „Czy wśród międzynarodowych projektów, realizowanych w wirtualnym partnerstwie kilku organizacji, były takie, które zakończyły się sukcesem?” * 220
Rysunek 5.3 - Porównanie projektów zakończonych sukcesem i pozostałych pod względem wymiarów kultury narodowej według G. Hofstede (porównanie średnich) 227
Rysunek 5.4 - Dojrzałość projektowa organizacji a sukces projektu 228
Rysunek 5.5 - Porównanie projektów zakończonych sukcesem i pozostałych pod względem sposobu definiowania sukcesu projektu (porównanie średnich) 229
Rysunek 5.6 - Czynniki warunkujące sukces zarządzania międzynarodowym projektem partnerskim (dane przeskalowane; 0-100) 249
Rysunek 5.7 - Odpowiedzi na pytanie „Które z poniższych czynników sprzyjają osiągnięciu sukcesu przez wielokulturowy zespół projektowy, współpracujący w znacznej mierze wirtualnie?” * 250
Rysunek 6.1 - Harmonogram projektu na platformie AdminProject 270
Rysunek 6.2 - Ikony modułów i funkcjonalności na platformie AdminProject 270
Rysunek 6.3 - Ikony funkcjonalności w module finansowym na platformie AdminProject 271
Rysunek 6.4 - Ikony funkcjonalności w module ewaluacyjnym na platformie AdminProject 271

Spis tabel

Tabela 1.1. Przegląd wybranych definicji projektu 18
Tabela 1.2. Różnorodność podejść definicyjnych projektu 22
Tabela 1.3. Klasyfikacja projektów ze względu na zmienne różnicujące 26
Tabela 1.4. Charakterystyki kultury projektowej 38
Tabela 1.5. Podsumowanie zidentyfikowanych w literaturze elementów wchodzących w skład kultury projektowej 40
Tabela 1.6 - Fazy cyklu życia projektu w metodyce PM² 48
Tabela 1.7 - Liczba odniesień związanych z metodologią PM² w wyszukiwarce Google Scholar w porównaniu z innymi metodykami lub zbiorami wiedzy z zakresu zarządzania projektami 50
Tabela 1.8 - Obszary kompetencji kierownika projektu wg. S. El-Sabaa 59
Tabela 1.9 - Kompetencje menedżera projektu 60
Tabela 1.10. Elementy kompetencji w obszarach: Perspektywa, Ludzie, Praktyka wg. standardu IPMA ICB 64
Tabela 2.1 - Perspektywy postrzegania partnerstwa strategicznego we współczesnych organizacjach 75
Tabela 2.2 - Ewolucja pojęcia organizacja tymczasowa 78
Tabela 2.3 - Charakterystyka najważniejszych typologii kulturowych 86
Tabela 2.4 - Różnice pomiędzy społeczeństwem o małym i dużym dystansie władzy 88
Tabela 2.5 - Różnice pomiędzy społeczeństwem kolektywistycznym a indywidualistycznym.. 89
Tabela 2.6 - Różnice pomiędzy społeczeństwem kobiecym a męskim 90
Tabela 2.7 - Różnice pomiędzy społeczeństwami o słabym i silnym unikaniu niepewności 91
Tabela 2.8 - Różnice pomiędzy społeczeństwami o krótko- i długoterminowej orientacji 92
Tabela 2.9 - Różnice pomiędzy społeczeństwami przyzwalającymi a restrykcyjnymi 93
Tabela 2.10 - Przegląd badań dotyczących miar sukcesu projektów 105
Tabela 2.11 - Kluczowe czynniki sukcesu partnerstw współpracy 110
Tabela 3.1- Charakterystyka próby badawczej 137
Tabela 3.2 - Rozkład próby według krajów oraz przypisanych im poziomów wskaźników wymiarów kultury według ujęcia G. Hofstede i E. T. Halla 145
Tabela 3.3 - Składowe kultury projektowej organizacji respondentów (statystyki opisowe) ... 148
Tabela 3.4 - Kultura projektowa organizacji respondentów – ocena własności metody pomiaru 149
Tabela 3.5 - Kultura projektowa badanych organizacji (statystyki opisowe) 151
Tabela 3.6 - Składowe kompetencji związanych z realizacją międzynarodowych projektów partnerskich (statystyki opisowe) 154
Tabela 3.7 - Kompetencje związane z realizacją międzynarodowych projektów partnerskich, ocena własności sposobu pomiaru 156
Tabela 3.8 - Kompetencje respondentów związane z realizacją międzynarodowych projektów: ocena sumaryczna (statystyki opisowe) 157
Tabela 3.9 - Definiowanie sukcesu międzynarodowego projektu partnerskiego (statystyki opisowe) 159
Tabela 3.10 - Definiowanie sukcesu międzynarodowego projektu partnerskiego – ocena własności metody pomiaru 160
Tabela 3.11 - Wykaz międzynarodowych partnerstw projektowych będących przedmiotem obserwacji uczestniczącej i terminów zrealizowanych spotkań partnerów 162
Tabela 4.1 - Opinie dotyczące obecności w wirtualnym, międzynarodowym zespole projektowym osób reprezentujących różne organizacje 166
Tabela 4.2 - Kultura projektowa organizacji a opinie nt. partnerskich projektów międzynarodowych realizowanych w środowisku wirtualnym (rho) 168

Tabela 4.3 - Odpowiedzi na pytanie: „Czy partnerstwa projektowe kilku instytucji, realizujące swoje działania w środowisku wirtualnym, w większym stopniu, niż zespoły projektowe w ramach jednej organizacji wymagają, aby…”..... 169
Tabela 4.4 - Znaczenie wielokulturowości dla realizacji projektów partnerskich a kultura projektowa organizacji i kompetencje ich realizatorów 171
Tabela 4.5 - Odpowiedzi na pytanie: „W międzynarodowych zespołach projektowych, w których współpracują osoby reprezentujące różne kultury…” (statystyki opisowe) 175
Tabela 4.6 - Porównanie średniej oceny szans i barier wielokulturowości dla realizacji projektów według opinii nt. wielokulturowości 176
Tabela 4.7 - Zależność między odpowiedzią na pytanie: „W międzynarodowych zespołach projektowych, w których współpracują osoby reprezentujące różne kultury…” a kulturą projektową i wymiarami kultury G. Hofstede (rho) 178
Tabela 4.8 - Ogólna ocena komunikowania się w międzynarodowym zespole wirtualnym (statystyki opisowe) 195
Tabela 4.9 - Odpowiedzi na pytanie „Na ile poniższe aspekty są istotne dla poprawy komunikacji asynchronicznej między członkami zespołów międzynarodowych partnerstw współpracujących w przestrzeni wirtualnej (statystyki opisowe) 196
Tabela 4.10 - Odpowiedzi na pytanie „Jaka jest rola następujących czynników dla dobrej komunikacji on-line w czasie rzeczywistym” (statystyki opisowe) 198
Tabela 4.11 - Odpowiedzi na pytanie „Które czynniki uważasz, za ważne w przygotowaniu i realizacji spotkań, zarówno on-line jak i stacjonarnych, międzynarodowego zespołu partnerskiego, współpracującego w przestrzeni wirtualnej” 199
Tabela 4.12 - Odpowiedzi na pytanie „Na ile poniższe aspekty są ważne w zarządzaniu wiedzą w międzynarodowym zespole partnerskim, rozproszonym geograficznie?”..... 202
Tabela 4.13 - Opinie dot. zarządzania ludźmi w międzynarodowych projektach partnerskich 205
Tabela 4.14 - Odpowiedzi na pytanie „W jakim stopniu poniższe aspekty sprzyjają budowaniu dobrych relacji pomiędzy członkami międzynarodowego partnerstwa projektowego, rozproszonego geograficznie?”..... 207
Tabela 4.15 - Odpowiedzi na pytanie „W jakim stopniu poniższe aspekty mogą zaburzać relacje pomiędzy członkami międzynarodowego partnerstwa projektowego, rozproszonego geograficznie?”..... 208
Tabela 4.16 - Opinie na temat formalizacji współpracy..... 209
Tabela 5.1 - Definiowanie sukcesu międzynarodowego projektu partnerskiego: ocena sumaryczna (statystyki opisowe) 214
Tabela 5.2 - Definiowanie sukcesu projektu według kultury wg. koncepcji E. T. Halla..... 215
Tabela 5.3 - Ocena korelacji między definiowaniem sukcesu projektu a kulturą wg. G. Hofstede i kulturą projektową organizacji (r) 215
Tabela 5.4 - Kultura projektowa organizacji a sposób definiowania sukcesu międzynarodowego projektu partnerskiego 217
Tabela 5.5 - Dojrzałość projektowa organizacji a sposób definiowania sukcesu międzynarodowego projektu partnerskiego (ocena sumaryczna)..... 219
Tabela 5.6 - Odpowiedzi na pytanie „Co świadczyło według Pani/Pana o sukcesie tego projektu?” 221
Tabela 5.7 - Odpowiedzi na pytanie „Jak wyglądała współpraca w tym zespole projektowym?” 224
Tabela 5.8 - Cechy zarządzających projektami różnicujące wskaźnik sukcesu 226
Tabela 5.9 - Kultura projektowa organizacji a prawdopodobieństwo wystąpienia sukcesu projektu 233
Tabela 5.10 - Dojrzałość projektowa organizacji a prawdopodobieństwo wystąpienia sukcesu projektu 234

Tabela 5.11 - Kultura narodowa a prawdopodobieństwo wystąpienia sukcesu projektu 235
Tabela 5.12 - Kompetencje zarządzających projektami a prawdopodobieństwo wystąpienia sukcesu projektu 236
Tabela 5.13 - Postrzeganie sukcesu a prawdopodobieństwo wystąpienia sukcesu projektu..... 237
Tabela 5.14 - Uwarunkowania sukcesu międzynarodowego projektu partnerskiego 238
Tabela 5.15 - Podsumowanie wyników testowania hipotez..... 241
Tabela 5.16 - Czynniki sprzyjające sukcesowi międzynarodowego projektu partnerskiego (statystyki opisowe)..... 242
Tabela 5.17 - Czynniki sprzyjające sukcesowi międzynarodowego projektu partnerskiego – ocena własności sposobu pomiaru..... 244
Tabela 5.18 - Czynniki stanowiące bariery sukcesu międzynarodowego projektu partnerskiego (statystyki opisowe)..... 246
Tabela 5.19 - Czynniki stanowiące bariery sukcesu międzynarodowego projektu partnerskiego – ocena własności sposobu pomiaru..... 247
Tabela 5.20 - Czynniki warunkujące sukces zarządzania międzynarodowym projektem partnerskim (statystyki opisowe)..... 248
Tabela 5.21 - Zależność między odpowiedzią na pytanie: „Które z poniższych czynników sprzyjają osiągnięciu sukcesu przez wielokulturowy zespół projektowy, współpracujący w znacznej mierze wirtualnie?" a kulturą projektową i kompetencjami (rho)..... 251
Tabela 6.1 - Klasyfikacja zebranych narzędzi w przyporządkowaniu do kategorii czynników sprzyjających sukcesowi projektu 273

Streszczenie

Zarządzanie wirtualnymi partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym

Charakter pracy w dzisiejszych organizacjach staje się bardziej złożony, dynamiczny i globalny. Rozproszone, wirtualne zespoły, realizujące międzynarodowe projekty w ramach partnerstw z innymi organizacjami stają się coraz bardziej popularną formą współpracy. Potencjał wynikający z działania w partnerstwach dostrzega również Komisja Europejska, zachęcając do współpracy międzysektorowej i dostrzegając w niej sposób na wypracowanie innowacyjnych rozwiązań istotnych problemów społecznych. Mimo postępującej projektyzacji, rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości, w tym zarządzaniu projektami, oraz wzrostu popularności certyfikacji w zakresie zarządzania projektami, wiele projektów wciąż kończy się niepowodzeniem.

Przeprowadzony przegląd literatury oraz analiza zawartych w niej ustaleń teoretycznych i empirycznych wskazuje na istniejące w tym obszarze określone luki poznawcze (teoretyczna, empiryczna i praktyczna), stanowiące uzasadnienie podjęcia niniejszego tematu badawczego.

Jako główny cel naukowy rozprawy wyznaczono rozpoznanie uwarunkowań zarządzania wirtualnymi partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym zespołów zróżnicowanych kulturowo, organizacyjnie i indywidualnie oraz określenie czynników sprzyjających powodzeniu tego typu przedsięwzięć. Celem wdrożeniowym rozprawy było opracowanie rozwiązania komunikacyjno-zarządczego w zakresie zarządzania wirtualnymi partnerstwami projektowymi, które wdrożono i przetestowano w międzynarodowym środowisku partnerstwa projektowego podmiotu wdrożeniowego.
Badania naukowe prowadzone były w wymiarze międzynarodowym i zawierały komponent ilościowy (badanie kwestionariuszowe techniką CAWI), oraz komponent jakościowy (obserwacja uczestnicząca, oraz indywidualne wywiady pogłębione).

Zarządzanie wirtualnymi partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym jest procesem charakteryzującym się dużą złożonością i kompleksowością. Analiza wyzwań stojących przed międzynarodowymi partnerstwami projektowymi prowadzona była z punktu widzenia ich kluczowych atrybutów: międzyorganizacyjności, wielokulturowości oraz wirtualności.

Wyniki badania dowodzą, że realizatorzy międzynarodowych projektów z udziałem wielu organizacji dostrzegają w nich przede wszystkim szanse, zauważając jednocześnie potencjalne trudności. Projekty realizowane w partnerstwie międzynarodowym, w

środowisku wirtualnym są bardziej wymagające, niż projekty w ramach jednej organizacji i wymagają dostosowania metod zarządzania do ich specyfiki. Rozproszenie geograficzne członków partnerstwa projektowego implikuje wysoki poziom wirtualizacji współpracy i ograniczoną możliwość kontaktu w przestrzeni rzeczywistej. Wielokulturowość w międzynarodowym partnerstwie projektowym postrzegana jest jako czynnik wspierający realizację projektu, ale wiąże się również z wyzwaniami związanymi z komunikacją, zarządzaniem relacjami, zarządzaniem wiedzą, czy odmiennym podejściem do dotrzymywania terminów.

W wyniku eksploracyjnej analizy czynnikowej ustalono trzy wymiary definiowania sukcesu projektu w odniesieniu do projektów unijnych, realizowanych w przestrzeni międzyorganizacyjnej: sukces w oparciu o rezultaty, sukces w oparciu o ograniczenia oraz sukces w oparciu o zarządzanie zespołem.

Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że zarządzanie ludźmi stanowi ważny wymiar zarządzania międzynarodowymi projektami partnerskimi. Istotną determinantą sukcesu projektu realizowanego przez międzynarodowe partnerstwo są kompetencje kadry zaangażowanej w realizację projektów oraz doświadczenie w koordynacji międzynarodowych projektów partnerskich osób kierujących ich pracami. Wyodrębniono trzy obszary kompetencyjne sprzyjające zarządzaniu międzynarodowymi partnerstwami projektowymi: komunikacja i budowanie relacji, przywództwo oraz planowanie.

Czynniki sukcesu międzynarodowego projektu partnerskiego analizowane były w szerokim ujęciu, uwzględniając wymiar narodowy, organizacyjny a także indywidualny. Wymiar indywidualny w przypadku międzynarodowych partnerstw projektowych okazał się kluczowy dla sukcesu tego typu przedsięwzięć, co zostało potwierdzone wynikami prac badawczych - potwierdzono istnienie związku kompetencji osób kierujących pracami w międzynarodowym projekcie partnerskim z jego sukcesem oraz związku doświadczenia w zakresie koordynacji międzynarodowych projektów partnerskich osób kierujących jego pracami, z sukcesem projektu.

Niniejsza rozprawa stanowi wkład w zrozumienie funkcjonowania projektów międzynarodowych realizowanych w partnerstwie, w środowisku wirtualnym i może stanowić ważny punkt wyjścia do dalszych prac badawczo-wdrożeniowych w tym zakresie.

Słowa kluczowe: Zarządzanie projektami, partnerstwa projektowe, współpraca międzynarodowa, wirtualne zespoły, sukces projektu

Abstract

Managing virtual project partnerships in an international environment

The nature of work in today's organisations is becoming more complex, dynamic and global. Distributed, virtual teams, carrying out international projects in partnership with other organisations, are becoming an increasingly popular form of collaboration. The potential of working in partnerships is also recognised by the European Commission, which encourages cross-sectoral cooperation and sees it as a way to develop innovative solutions to important social problems of Europe. Despite the ongoing projectification, the development of management and quality studies, including project management and the growing popularity of project management certification, many projects still fail.

The literature review carried out and the analysis of the theoretical and empirical findings contained therein indicate that certain cognitive gaps (theoretical, empirical and practical) exist in this area, justifying the undertaking of this research topic.

The main scientific objective of the dissertation was the identification of the conditions for managing virtual project partnerships in an international environment of culturally, organisationally and individually diverse teams and the identification of the success factors of such ventures. The implementation objective of the dissertation, was to develop a communication and management solution for the management virtual project partnerships, which was implemented and tested in the international project partnership environment of the implementing entity.

The research was conducted internationally and included a quantitative component (questionnaire survey using the CAWI technique), and a qualitative component (participant observation, and individual in-depth interviews).

Managing virtual project partnerships in an international environment is a process characterised by great complexity and comprehensiveness. The analysis of the challenges facing international project partnerships was conducted from the point of view of their key attributes: inter-organisationality, multiculturalism and virtuality.

The results of the survey show that implementers of international projects involving multiple organisations see them primarily as opportunities, while noting potential difficulties. Projects implemented in international partnerships, in a virtual environment, are more demanding than projects within a single organisation, and require management methods to be adapted to their specific characteristics. The geographical dispersion of the members of the project partnership implies a high level of virtualisation of the cooperation and thus a limited possibility of contact in real space. Multiculturalism in an international project partnership is

seen as a factor that supports project implementation, but it is also associated with challenges related to communication, relationship management, knowledge management, or a different approach to meeting deadlines.

An exploratory factor analysis established three dimensions for defining project success in relation to EU projects implemented in the inter-organisational dimension: success based on results, success based on constraints and success based on team management.

The results of the survey indicate that people management is an important dimension of international partnership project management. An important determinant of the success of a project implemented by an international partnership is the competence and the experience in coordinating international partnership projects of the staff involved in project management. Three competence areas conducive to managing international project partnerships were identified: communication and relationship building, leadership and planning.

The success factors of an international project partnership were analysed from a broad perspective, taking into account the national, organisational as well as the individual dimension. In the case of international project partnerships, the individual dimension proved to be crucial to the success of this type of undertaking, which was confirmed by the results of the research - the existence of a link between the competences of the staff involved in project management and its success, and a link between their experience of coordinating international partnership projects and the success of the project were identified.

This dissertation contributes to the understanding of the functioning of international projects implemented in partnership, in a virtual environment, and can be an important starting point for further research and implementation work in this area.

Keywords: Project management, project partnerships, international cooperation, virtual teams, project success

Załączniki

Załącznik 1. Kompetencje respondentów a opinie na temat obecności w wirtualnym, międzynarodowym zespole projektowym osób reprezentujących różne organizacje (ocena korelacji, rho)

Kompetencje respondentów	Wymaga innych metod zarządzania	Pomaga w udanej realizacji projektu	Ułatwia członkom zespołu pracę w projekcie	Stanowi szansę na własny rozwój	Sprzyja budowaniu współpracy pomiędzy organizacjami	Może skutkować kolejnymi przedsię-wzięciami	Stanowi szansę na rozwój mojej organizacji	Sprzyja budowaniu przewagi konkuren-cyjnej
Lubię wyznaczać sobie osobiste cele, by sprawdzać i dostosować postępy oraz uporać się z codzienną pracą w sposób systematyczny	0,189**	0,295***	0,268***	0,066	0,214**	0,203**	0,169**	0,137
Zawsze działam zgodnie z własnymi moralnymi i etycznymi wartościami i zasadami	0,046	0,166*	0,139	0,087	0,248***	0,236***	0,206**	0,269***
Zawsze działam, zgodnie z oczekiwaniami i/lub przewidywalnym zachowaniem	-0,026	0,153*	0,251***	-0,021	0,170*	0,150*	0,020	0,068
Zawsze udaje mi się zbudować środowisko projektowe oparte na zaufaniu, w którym inni czują się bezpiecznie i pewnie	0,028	0,222**	0,177**	0,220**	0,206**	0,105	0,118	0,180**
Efektywnie porozumiewam się w różnych sytuacjach, z różnymi odbiorcami i w różnorodnych grupach kulturowych	0,121	0,178**	0,159*	0,072	0,154*	0,087	0,195**	0,220**
Potrafię budować i utrzymywać dobre relacje osobiste w zespole	0,053	0,131	0,168*	-0,017	0,277***	0,118	0,144	0,123
Z łatwością przychodzi mi angażowanie innych do realizacji wizji, celów i zadań	0,132	0,161*	0,157*	0,077	0,172*	0,171*	0,101	0,300***
Lubię przewodzić swojemu zespołowi	0,162*	0,125	0,046	0,120	0,188**	0,301***	0,165*	0,257***
Często jestem przez innych postrzegany jako lider	0,102	0,082	0,019	-0,016	0,205**	0,264***	0,184**	0,215**
Lubię pracować wspólnie z innymi nad realizacją konkretnych celów	-0,043	0,180**	0,109	0,023	0,143	0,244***	0,190**	0,287***
Zawsze udaje mi się rozwiązać konflikty i kryzysy pojawiające się w zespole	0,052	0,230**	0,219**	-0,045	0,176*	0,093	0,112	0,175*
Lubię myśleć i działać w oryginalny i pomysłowy sposób	0,133	0,239***	0,109	-0,026	0,260***	0,304***	0,231**	0,268***
Jestem dobrym negocjatorem	0,154*	0,214**	0,239***	0,062	0,113	0,108	0,129	0,102
W pracy projektowej zawsze koncentruję się na zaplanowanych wynikach	0,257***	0,219**	0,087	0,057	0,242***	0,245***	0,295***	0,151*

W tabeli podano wartości współczynnika korelacji rang Spearmana (rho). * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$.
Niebieskim kolorem tła oznaczono korelacje ujemne, czerwonym – korelacje dodatnie. Ciemniejsze tło odpowiada silniejszej korelacji.
Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 2. Kompetencje respondentów a opinie na temat projektów realizowanych przez międzynarodowe partnerstwo w środowisku wirtualnym w stosunku do projektów realizowanych przez jedną organizację (ocena korelacji, rho)

	Cele projektu były jasne dla wszystkich członków zespołu	Istniał jasny podział ról w projekcie	Harmonogram ustalany był wspólnie	Regularnie monitorować i weryfikować osiągnięte rezultaty	Członkowie zespołu przestrzegali terminów	Przy organizacji spotkań uwzględniać uwarunkowania członków zespołu	Spotkania były dobrze zorganizowane	Uwzględniać i respektować różne style pracy członków zespołu
Lubię wyznaczać sobie osobiste cele, by sprawdzać i dostosować postępy oraz uporać się z codzienną pracą w sposób systematyczny	0,037	0,062	0,128	0,177**	0,149*	0,207**	0,274***	0,210**
Zawsze działam zgodnie z własnymi moralnymi i etycznymi wartościami i zasadami	0,136	0,074	0,172*	0,135	0,067	0,215**	0,268***	0,125
Zawsze działam, zgodnie z oczekiwaniami i/lub przewidywalnym zachowaniem	-0,027	-0,049	-0,038	0,012	-0,046	0,106	0,181**	0,131
Zawsze udaje mi się zbudować środowisko projektowe oparte na zaufaniu, w którym inni czują się bezpiecznie i pewnie	0,034	0,024	-0,027	0,098	0,015	0,060	0,292***	0,175*
Efektywnie porozumiewam się w różnych sytuacjach, z różnymi odbiorcami i w różnorodnych grupach kulturowych	0,189**	0,145	0,073	0,181**	0,151*	0,140	0,313***	0,207**
Potrafię budować i utrzymywać dobre relacje osobiste w zespole	0,134	0,094	0,031	0,132	0,066	0,091	0,181**	0,120
Z łatwością przychodzi mi angażowanie innych do realizacji wizji, celów i zadań	0,053	0,061	0,085	0,102	0,092	0,108	0,170*	0,127
Lubię przewodzić swojemu zespołowi	0,001	0,057	0,010	0,132	0,043	0,002	0,102	0,097
Często jestem przez innych postrzegany jako lider	0,096	0,086	-0,021	0,090	0,007	0,140	0,140	0,086
Lubię pracować wspólnie z innymi nad realizacją konkretnych celów	0,075	0,066	-0,006	0,114	0,064	0,077	0,124	0,161*
Zawsze udaje mi się rozwiązać konflikty i kryzysy pojawiające się w zespole	0,152*	0,109	0,073	0,105	0,128	0,070	0,086	0,061
Lubię myśleć i działać w oryginalny i pomysłowy sposób	0,135	0,202**	0,232***	0,293***	0,188**	0,185**	0,223**	0,174*

Jestem dobrym negocjatorem	-0,080	-0,025	0,040	0,054	-0,004	0,018	0,014	-0,039
W pracy projektowej zawsze koncentruję się na zaplanowanych wynikach	0,007	0,009	-0,005	0,113	0,084	0,077	0,145	0,004
Kompetencje ogółem	0,080	0,080	0,062	0,179**	0,103	0,156*	0,247***	0,171*
Komunikowanie i budowanie relacji	0,135	0,109	0,083	0,135	0,125	0,124	0,229**	0,161*
Przywództwo	0,041	0,084	0,038	0,152	0,059	0,087	0,141	0,119
Planowanie	0,036	0,024	0,074	0,160*	0,089	0,225**	0,308***	0,196**

W tabeli podano wartości współczynnika korelacji rang Spearmana (rho). * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$.

Niebieskim kolorem tła oznaczono korelacje ujemne, czerwonym – korelacje dodatnie. Ciemniejsze tło odpowiada silniejszej korelacji.

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 3. Uzasadnienie odpowiedzi na pytanie „Czy Twoim zdaniem wielokulturowość w zespole projektowym pomaga czy przeszkadza w realizacji projektu? Dlaczego?"

Dlaczego przeszkadza?
• Opracowane materiały wymagają adaptacji, a bariera językowa to utrudnia, 2) ze względu na stawki dzienne krajów, istnieje niezrównoważone obciążenie pracą w projekcie, co utrudnia planowanie zadań, 3) potrzeby konkretnego partnera są trudne do oszacowania na początku. Zakres projektu, który został określony na początku, może zostać rozszerzony, co stanowi wyzwanie dla planowania czasu projektu.
• W początkowym okresie wymaga uwzględnienia postaw członków różnych zespołów. Przygotowanie do współpracy w projekcie na początku jego realizacji wymaga długiego czasu.
• Potrzeba więcej czasu na podejmowanie decyzji i wykonywanie zadań.
• Wielokulturowość może wzbogacić partnerstwa, ale stawia wiele wyzwań, wymagając zrozumienia innych stylów pracy, jasnej komunikacji w zespole, cierpliwości, wyrozumiałości i częstej oceny działań.
• bardzo trudne do współpracy i zrozumienia
• Bardzo często nieporozumienia zdarzają się z powodu różnych wzorców komunikacyjnych stosowanych w różnych kontekstach kulturowych (na przykład myśli - nawet silne opinie - są wyrażane bardziej subtelnie na północy w porównaniu z południem, również południowcy mają tendencję do bycia głośniejszymi i monopolizowania dyskusji, chociaż może się zdarzyć, że nie mają tak silnych opinii, jak się wydaje, mieszkańcy północy są bardzo rygorystyczni pod względem planowania czasu, podczas gdy mieszkańcy północy mają bardziej zrelaksowane podejście). Wszystkie te fakty mogą prowadzić do trudności w komunikacji i współpracy między członkami zespołu.
• Gdy różnice kulturowe są znaczące, wymagany jest dłuższy okres czasu, aby dostosować się do potrzeb i specyfiki każdej organizacji.

Dlaczego pomaga?
• Wielokulturowy zespół zwiększa ilość wiedzy, poglądów i doświadczeń z różnych kultur i środowisk. Zwiększa to możliwości zastosowania i współpracy między różnymi ludźmi.
• Ponieważ różne kultury zapewniają nowe rozwiązania
• Ponieważ jesteśmy w stanie dowiedzieć się pewnych informacji z pierwszej ręki i poznać inne.
• Wnosi do projektu różne wizje i punkty widzenia. Uwzględnia również tę samą grupę docelową, ale z różnych krajów, dzięki czemu projekt jest w stanie dostarczyć produkty końcowe, które są bardziej odpowiednie dla większej grupy docelowej.
• Biorąc pod uwagę, że wielokulturowość pozwala projektom być bardziej zróżnicowanymi i istotnymi w sferze europejskiej, uważam, że jest to pomocne. Jednak może to być również skomplikowane ze względu na różne sposoby pracy, które mogą mieć partnerzy.
• Tworzenie nowych rozwiązań
• Zdecydowanie pomaga, ponieważ istnieje pluralizm w pomysłach, istnieje otwartość w akceptowaniu różnych wartości, stylów i postaw. Czujemy się również wzbogaceni, ucząc się kultury innych osób.
• Różne kultury i zwyczaje mogą tylko wzbogacić pracę wszystkich członków.
• Różne kultury mogą wnieść unikalne aspekty, a jeśli ludzie są skłonni je zaakceptować (co zwykle ma miejsce), jest to korzystne dla całego partnerstwa
• Różne doświadczenia i różne pomysły przynoszą więcej korzyści
• Pojawiają się różne pomysły, różne podejścia, które prowadzą do kreatywności
• Różne opinie, nowe aspekty i sposoby pracy pomagają zespołowi projektowemu pracować wydajniej.
• Różne perspektywy wzbogacają opracowywane rozwiązania
• Różne perspektywy zapewniają, że wspólna metoda znaleziona w odpowiedzi na różne potrzeby i wyzwania jest elastyczna i ma szerokie zastosowanie.
• Inny punkt widzenia, wspólna wiedza
• Różne punkty widzenia i różne perspektywy pomagają w znalezieniu bardziej solidnego rozwiązania

- Różne punkty widzenia zapewniają lepsze rozwiązania
- Europa jest krajem wielokulturowym, aby zapewnić sukces i trwałość wyników projektu, należy wziąć to pod uwagę już od momentu jego utworzenia.
- Każdy zaangażowany w projekt wnosi różne doświadczenia i wizje, w tym oparte na różnorodności kulturowej. Może to wzbogacić wyniki projektu.
- Ogólnie rzecz biorąc, wielokulturowość i różnorodność są elementami, które wzbogacają konsorcjum o nowe punkty widzenia, kompetencje i postawy. Czasami zdarza się, że z biegiem lat i dzięki doświadczeniu można rozpoznać pewne cechy charakterystyczne dla danego kraju/kultury, które mogą utrudniać płynną współpracę, ale zawsze istnieją pozytywne wyjątki z tego samego kraju/kultury, które pokazują coś przeciwnego. Nie jest to kwestia kultury, jest to związane z kierownikiem projektu jako profesjonalistą.
- Posiadanie wielokulturowego zespołu może zapewnić zespołowi inną i nową perspektywę w rozwiązywaniu problemów, podejmowaniu decyzji i wreszcie zwiększaniu kreatywności.
- Pomaga, ponieważ rodzaj wyników osiągniętych w projekcie integruje różne punkty widzenia z perspektywy wielokulturowej, czyniąc je bogatszymi i ponadnarodowymi.
- Uważam, że to raczej pomaga niż przeszkadza, ponieważ nawet jeśli doświadczamy wyzwań związanych z różnicami kulturowymi - poprzez rozwiązywanie tych wyzwań projekt się rozwija, a zaangażowane osoby uzyskują bardziej znaczący rozwój jako koordynatorzy. Jestem zmotywowany do angażowania się w międzynarodowe projekty głównie ze względu na wielokulturowe interakcje i rozwój, który się z nich rodzi.
- Powiedziałbym, że to pomaga i przeszkadza. Potrzeba czasu, aby wszyscy członkowie znaleźli się na tej samej stronie, ale jest to wzbogacające pod względem różnorodności perspektyw.
- Pozwala ludziom poszerzyć swoją wiedzę na dany temat (być może również z innego punktu widzenia), odkryć nowe metody lub bardziej skuteczne podejścia, a także wyjść poza uprzedzenia typu "mój sposób jest jedynym sposobem" lub "mój sposób jest lepszy od innych". Wreszcie, pomaga ludziom z jednej kultury/kraju "nadać twarz innej kulturze/krajowi", zwalczając w ten sposób negatywne stereotypy na temat innych. Kiedy możesz skojarzyć twarz z krajem, stajesz się psychologicznie związany z tym krajem i czujesz się bardziej opiekuńczy niż zadziorny wobec tej kultury / populacji.
- Pozwala rozwinąć naszą własną perspektywę świata i kultur, poszerzając nasz szacunek do nich.
- Daje to szersze spojrzenie na opinie i realia, a tym samym wzbogaca produkt końcowy. Moim zdaniem projekty Erasmus + powinny obejmować więcej wielokulturowych zespołów nie tylko z Europy, ale także z różnych kontynentów.
- Wnosi to inny poziom wiedzy, doświadczenia i metod pracy, więc jest to w większości pozytywne.
- Wnosi różnorodność, różne punkty widzenia, co zwykle jest wzbogacającym doświadczeniem
- Może oferować różne punkty widzenia na ten sam temat i przyczyniać się do wzbogacenia wyników. Wielokulturowość jest przydatna w rozwiązywaniu problemów i opracowywaniu kreatywnych lub innowacyjnych rozwiązań.
- Zależy to od kontekstu, różne perspektywy pomagają uzyskać szersze spojrzenie i rozważyć różne rozwiązania, ale mogą też stanowić wyzwanie, jeśli proces komunikacji nie jest obserwowany jako proces mający na celu uniknięcie nieporozumień.
- Pomaga w wymianie know-how, pomysłów i wzmacnianiu relacji międzyludzkich.
- Jest to okazja do uczenia się od innych kultur
- Sprawia, że wszyscy członkowie zespołu rozwijają swoje umiejętności empatii i adaptacji.
- Uczy wszystkich członków zespołu nowych sposobów rozwiązywania problemów, podejścia do zadań, uczy nieszablonowego myślenia, cierpliwości.... Przeszkadza również w realizacji projektu (niektórzy członkowie zespołu mają problemy z zarządzaniem czasem, zrozumieniem celów projektu, nie są tak zaangażowani w projekt i trudno jest się z nimi komunikować i zrozumieć ich nastawienie oraz wykonaną lub niewykonaną pracę).
- Uczy innego podejścia do organizacji i procesu pracy. Jest to również dobra okazja do zastanowienia się nad własnym stylem działania.
- Więcej pomaga, ponieważ można rozwiązywać problemy na różne sposoby, a zespół uczy się, jak inne kultury mogą do tego dążyć.
- Więcej perspektyw może wzbogacić wyniki, jeśli wielokulturowość jest ceniona poprzez produktywny dialog międzykulturowy i może prowadzić do doświadczeń transkulturowych.
- Większa liczba perspektyw skutkuje mniejszą liczbą martwych punktów, pozwala na większą inkluzywność, szersze spojrzenie.

- Wielokulturowość wnosi do zespołu projektowego wartości wielu kultur, a nie jednej, co odbije się na członkach zespołu i będzie miało pozytywny wpływ na wyniki i jakość projektu.
- Wielokulturowość może pomóc rozwinąć nową perspektywę i poddać naszą pod dyskusję w celu wprowadzenia ulepszeń. Pozytywne aspekty i zalety wielokulturowości przeważają w mojej opinii i w moim konkretnym doświadczeniu
- Wielokulturowość może pomóc w projekcie, ponieważ wiąże się z łączeniem różnych kultur w celu wdrożenia projektu.
- Wielokulturowość może pomóc partnerom zidentyfikować więcej szans i zagrożeń, które nie mogą być indywidualnie ocenione przez konkretnego partnera. Różne kraje mają różną sytuację kulturową, społeczną i gospodarczą, a zatem można wziąć pod uwagę więcej czynników dotyczących tych różnych sytuacji, aby zagwarantować lepsze globalne wdrożenie wyników przedstawionych przez partnerów.
- Wielokulturowość ogólnie pomaga, ale tak naprawdę zależy od tematu projektu. Niektóre tematy mogą być drażliwe do dyskusji, a podejmowanie wspólnych decyzji może być trudniejsze. Moja odpowiedź brzmi "czasami pomaga, czasami przeszkadza".
- Wielokulturowość pomaga spojrzeć świeżym okiem na problemy, które wydaje się, że dobrze znamy.
- Wielokulturowość pomaga odkrywać różne/nowe perspektywy, pobudza kreatywność i umożliwia rozwój oraz uczenie się od siebie nawzajem.
- Wielokulturowość pomaga w projektach społecznych nie tylko dlatego, że produkt reprezentuje więcej krajów, ale także reprezentuje więcej grup społecznych w tym samym kraju.
- Wielokulturowość w zespole pozwala nam spojrzeć na daną kwestię z różnych perspektyw, które w niektórych przypadkach mogą być całkowicie odmienne od naszych własnych.
- Wielokulturowość zawsze stanowi bogactwo międzynarodowych projektów
- Wielokulturowość oznacza różne punkty widzenia na wspólne problemy i oferuje nowe rozwiązania
- Wielokulturowość może rzeczywiście stwarzać pewne trudności, ale w żadnym wypadku nie utrudni projektu; uwzględnienie różnych aspektów każdej kultury zaangażowanej w projekt doprowadzi do lepszego wyniku, który można następnie zastosować w więcej niż jednym otoczeniu. Wielokulturowość zapewni również skuteczną integrację.
- Oczywiście jest o wiele lepiej.
- Ludzie z różnych środowisk kulturowych wnoszą różne perspektywy na dany temat, różne mocne strony i różne wartości. Jeśli weźmie się to pod uwagę na etapie projektu, wyniki mogą stać się bardziej rozległe. Niemniej jednak komunikacja międzykulturowa może stanowić wyzwanie. Jest to jednak zdecydowanie możliwe do opanowania i moim zdaniem doprowadzi do głębszych i bardziej zróżnicowanych rezultatów.
- Ludzie należący do różnych kultur, podejmując decyzję o współpracy w międzynarodowym projekcie, wykonali pierwszy, ale najważniejszy krok w kierunku zaakceptowania różnorodności kulturowej, odmiennej mentalności i sposobów pracy. Są więc gotowi postrzegać wielokulturowość jako szansę na otwarcie swoich umysłów i perspektyw, a nie jako przeszkodę.
- Łączenie pomysłów, doświadczeń, poglądów i perspektyw daje lepszy przegląd możliwych szans i wyzwań.
- Dzielenie się doświadczeniami i różnymi sposobami rozumienia i pracy
- Zależy to od wielu czynników, ale najczęściej posiadanie różnych poglądów na niektóre tematy jest w rzeczywistości pozytywne.
- Różne tło kulturowe pomaga zespołowi zbadać problem i potencjalne rozwiązania z różnych perspektyw. W ten sposób zidentyfikowane rozwiązania mogą mieć zastosowanie dla szerszej grupy osób. Poza tym, dzielenie się różnymi stylami pracy i podejściami do problemów może dostarczyć nowej wiedzy/umiejętności i poszerzyć kompetencje zawodowe. Wreszcie, co nie mniej ważne, członkowie zespołu uczą się być bardziej elastyczni i otwarci na różne opinie/percepcje/punkty widzenia - cecha, która jest bardzo potrzebna w dzisiejszym dynamicznym i otwartym świecie.
- Różnorodność zespołu wzbogaca wyniki
- Międzynarodowe zespoły i wielokulturowe doświadczenia, które są wnoszone w wyniki projektu, generalnie wspierają poprawę status quo w odpowiednich sektorach i sferach poprzez angażowanie różnych punktów widzenia i dobrych praktyk, które mogą być dalej rozpowszechniane.
- Istnieją różne mentalności, a ideą jest znalezienie wspólnego języka - jedność w różnorodności

- Aby odpowiedzieć na to pytanie, nie można zapominać o głównym celu i przyczynie powstania UE (wcześniej Europejskiej Wspólnoty Węgla i Stali). Po II wojnie światowej Europa potrzebowała pokoju i wspólnej gospodarki, a stworzenie wspólnoty było jedynym sposobem, aby to urzeczywistnić. Mając to na uwadze, zawsze będziemy myśleć o projektach międzynarodowych jako o medium, dzięki któremu nieznane staje się znane. Bez względu na wielokulturowe wyzwania w partnerstwach międzynarodowych, zawsze będziemy starać się myśleć o projektach jako o wspólnym skarbie i wspólnym dobru, które buduje potencjał organizacji pozarządowych i ich pracowników. Nie ma lepszej szkoły niż praktyczne doświadczenie. Wiele wyzwań komunikacyjnych wynika nie tylko z kwestii wielokulturowych, ale także z indywidualnych cech. Nawet w tej samej kulturze ludzie mają problemy z komunikacją. Dlatego powinniśmy być bardzo ostrożni w nazywaniu czegoś kwestią wielokulturową. Najważniejsze jest, aby wszyscy partnerzy wiedzieli, że realizacja projektu to nie tylko tworzenie pewnych rezultatów, ale także niematerialnych cech między partnerami i ludźmi. Co więcej, wielokulturowość wzbogaca nas jako pracowników i ludzi. Spędzanie czasu w różnych grupach ludzi uświadamia nam cechy, które wszyscy dzielimy jako istoty ludzkie: potrzebę bycia kochanym, docenianym, otoczonym opieką itp. Powinniśmy budować wspólne projekty w oparciu o to, co nas łączy i traktować różnice jako ubarwiające i urozmaicające życie.
- Możemy uczyć się od siebie nawzajem różnych podejść i stylów pracy.
- Poszerzona perspektywa, lepsza świadomość kulturowa, dostęp do bardziej zróżnicowanej wiedzy/narzędzi/metod pracy. Różne talenty łączą się, przyczyniając się do lepszych wyników. Umożliwia również ocenę własnej organizacji na poziomie międzynarodowym - w porównaniu z międzynarodowymi partnerami. Dla mnie osobiście wielokulturowość jest jedną z największych korzyści zawodowych wynikających z bycia międzynarodowym kierownikiem projektu - zarówno na poziomie zawodowym, jak i osobistym.
- Uzyskasz większą różnorodność poglądów i spostrzeżeń
- Nie zdefiniowałeś wielokulturowości i nie jestem pewien, czy masz na myśli tylko kontekst "europejski", ale biorąc pod uwagę szeroką perspektywę wielokulturowości, ważne jest, aby dominujące perspektywy kulturowe i założenia nie były po prostu dopuszczane, ale były kwestionowane i informowane przez odpowiednią reprezentację i różnorodność.
- Uczysz się z innego podejścia opartego na dziedzictwie kulturowym
- Łączy różne perspektywy i pomysły.

Dlaczego ani przeszkadza, ani nie przeszkadza?

- Wszystko zależy od sposobu, w jaki komunikujesz się z partnerami i jak oni szanują Ciebie, terminy i zasady w projekcie. Tylko bariera językowa sprawia trudności.
- Chociaż może to powodować trudności w zarządzaniu wewnętrznym i komunikacji, jeśli wyzwania te można pokonać, ostatecznie wzbogaca to wyniki projektu i wartość dodaną dla beneficjentów poprzez włączenie wielu perspektyw.
- W zależności od kontekstu i tematu projektu, istnieją sytuacje i tematy, w których wielokulturowość wspiera lepsze zrozumienie kontekstu społeczno-kulturowego. Ale może też prowadzić do nieporozumień. W innych projektach zajmujących się "bardziej technicznymi" tematami uważam, że wielokulturowość nie powoduje większych zmian w projekcie. Z pewnością jednak prowadzi do rozwoju osobistego w zakresie rozumienia i komunikowania się z różnymi kulturami.
- W zależności od kultur i charakteru projektu, oczywiście w zależności od osób (zdecydowanie uważam, że osobowości, a nie ich pochodzenie kulturowe, odgrywają najważniejszą rolę w projekcie), wielokulturowość może działać jako zaleta lub zasilać biegunowe poglądy - wszyscy członkowie projektu powinni działać w sposób profesjonalny, aby projekt przebiegał dobrze, a nie tylko dla własnych korzyści lub kwestii kulturowych, aby działać jako przerwa. Osoba koordynująca może działać tutaj jako środek spajający zespół i powinna zbadać kultury uczestników przed próbą rozwiązania konfliktów.
- Myślę, że może to zarówno pomóc, jak i przeszkodzić w realizacji projektu. Zależy to od naszego nastawienia - musimy wziąć pod uwagę aspekt wielokulturowości i pracować z nim, w przeciwnym razie zdecydowanie utrudni to projekt.
- Postrzegam wielokulturowość jako pewne wyzwanie w projekcie, nie - zaletę, nie - trudność. Dla mnie sama możliwość pracy w wielokulturowym zespole jest raczej szansą na poznanie i uczenie się od siebie nawzajem, na większe zrozumienie i tolerancję. Z perspektywy projektu jest to pewien "element", coś, co jest częścią projektu.

- W środowisku akademickim powiedziałbym, że istnieje wiele innych aspektów, takich jak różnice organizacyjne, które mają większe znaczenie niż wymiar kulturowy.
- Może to pomóc lub przeszkodzić, zależy to od sytuacji, partnerów i ich sposobu pracy
- To zależy od projektu. Czasami jest to zaleta, gdy projekt jest skierowany do takich grup docelowych (wielokulturowych), ale może również stwarzać przeszkody komunikacyjne.
- Zależy to od profesjonalizmu członków zespołu, podejścia do pracy, odpowiedzialności itp.; bardziej chodzi o etykę pracy niż wielokulturowość...
- Pomaga, ponieważ daje możliwość spojrzenia na problemy z wielu perspektyw, ale przeszkadza, ponieważ niektóre kwestie dotyczące współpracy można uznać za oczywiste.
- Pomaga, gdy jest się świadomym różnic kulturowych, a przeszkadza, gdy nie zna się ich specyfiki.
- Ważniejsze jest, jak sobie z tym radzisz, dobra komunikacja jest kluczem do tego, aby uczynić to urozmaiceniem.
- Może to być atut, ale nie musi. Zależy to od tematu projektu i innych rzeczy.
- To trudna sprawa. W zależności od tego, jak duże są różnice między zespołami projektowymi, ale myślę, że na samym początku pracy każdego zespołu projektowego powinny istnieć pewne zasady i sposoby współpracy. Tak więc wielokulturowość nie powinna wpływać na pracę, może jedynie wzmacniać wyniki.
- Wszystko zależy od sposobu motywowania partnerów - różnice kulturowe mogą być zarówno przeszkodą, jak i pomocą - motywacja jest ważniejsza.
- Wielokulturowość może być wartością dodaną i wyzwaniem, podobnie jak wiele innych aspektów.
- Wielokulturowość w projekcie ma ograniczony, bardzo sytuacyjny wpływ (zarówno pod względem zalet, jak i wad). Z tego powodu nie uważałbym wielokulturowości za krytyczny element, który znacząco pomaga lub przeszkadza w projekcie. Istnieją inne czynniki, związane z profesjonalizmem każdej ze stron, które są znacznie ważniejsze.
- Wielokulturowość jest szansą, która, jeśli zostanie wykorzystana w dobry sposób i jeśli zespół jest gotowy na przyjęcie związanych z nią wyzwań, może być szansą. W przeciwnym razie, jeśli zespół nie potrafi sobie z nią poradzić, może stanowić barierę. Sam w sobie uważam, że wielokulturowość jest pojęciem neutralnym: zależy od członków zespołu
- Moja odpowiedź brzmi "to zależy od projektu". Pomaga, jeśli cel projektu jest z definicji międzykulturowy. Przeszkadza, jeśli projekt ma na celu uniwersalne wdrożenie wyników, co często będzie kolidować z lokalną specyfiką.
- Z jednej strony, praca w środowisku wielokulturowym rzeczywiście może pomóc partnerom w lepszym zrozumieniu innych kultur i rozwijaniu kompetencji międzykulturowych. Z drugiej strony, może to stanowić wyzwanie, szczególnie gdy dystans kulturowy między partnerami jest duży. Im większy dystans kulturowy między partnerami, tym trudniejsza może być współpraca. W kontekście programu Erasmus takie trudności są częstsze w projektach, w których uczestniczą partnerzy z krajów trzecich (Afryka, Azja, Ameryka Łacińska). Jednak z mojego doświadczenia wynika, że takie różnice kulturowe (i związane z nimi trudności) można przezwyciężyć dzięki skutecznemu zarządzaniu projektem (np. ścisła komunikacja ze wszystkimi partnerami i między nimi, zaangażowanie wszystkich partnerów w działania projektowe i podejmowanie decyzji - szczególnie związanych z terminami i standardami jakości, jasno określone i wyjaśnione cele, przejrzysty podział zadań i obowiązków itp.) Dlatego uważam, że wielokulturowość nie ma tak dużego wpływu na realizację projektu, jeśli jest on zarządzany właściwie i ostrożnie.
- Z jednej strony wnosi to różne punkty widzenia, ale strona operacyjna może utrudniać lub spowalniać proces pracy. Niektóre powody tego ostatniego są następujące: po prostu próba dopasowania różnych terminów, łatwiej jest nakłonić ludzi do zrobienia rzeczy, gdy spotykają się z nimi wystarczająco często twarzą w twarz, różne kulturowe koncepcje czasu i terminów, niektóre osoby mogą mieć postawy innych kultur, ta pozycja kobiet itp.
- Organizacja pracy i komunikacji w środowisku wielokulturowym jest wyzwaniem, jednak takie projekty mogą przynieść ogromną wartość dodaną i dodatkowe rezultaty.
- Osobiście nie uważam, aby wielokulturowość wpływała na partnerstwo ani negatywnie, ani pozytywnie. Może prowadzić do czegoś dobrego lub złego, ale w każdym razie to nie kultura danej osoby wpływa na partnerstwo; to kultura organizacji i osobowości ludzi.
- Wielokulturowość jest dużym wyzwaniem dla kierownika projektu. Musi on od początku projektu rozpoznawać różnice kulturowe i starać się je uwzględnić w zarządzaniu projektem.

• Istnieją plusy i minusy; w różnych sytuacjach i na różnych etapach projektu wpływ wielokulturowości jest różny, a nawet zależy od tematu, złożoności projektu, doświadczenia partnerów lub relacji.
• Dla mnie to zarówno pomaga, jak i przeszkadza w projekcie: pomaga, ponieważ uczymy się wiele ze sposobu pracy organizacji z innych krajów, ale przeszkadza, ponieważ angielski nie jest niczyim pierwszym językiem i zrozumienie się nawzajem jest czasami trudne i musimy radzić sobie z organizacjami i ludźmi robiącymi rzeczy inaczej niż jesteśmy przyzwyczajeni, co może być niepokojące.
• W realizacji projektu nie ma to znaczenia gdyż tworząc taki zespół koordynator powinien mieć świadomość różnic wynikających z różnych kultur, zwyczajów i sposobu pracy partnerów i uwzględniać to w podejmowanych decyzjach projektowych (terminy, sposoby pracy itd.).

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 4. Uzasadnienie odpowiedzi na pytanie: „Jakie są Twoje dotychczasowe doświadczenia związane z pracą w zespole wielokulturowym?”

• Wszystkie wymienione powyżej czynniki są moim zdaniem ważne. Ważne jest, aby wziąć je wszystkie pod uwagę i oczywiście mieć możliwość dostosowania koncentracji na podstawie samego zespołu. Ważne jest, aby lider dostosował podejście i określił priorytety w odniesieniu do wyżej wymienionych czynników na podstawie członków zespołu danego projektu. Rozmowa i poznawanie się online jest ważne, tak samo jak podczas spotkań offline
• Wszyscy ludzie byli zrelaksowani, zaangażowani w projekt, zainteresowani osiągnięciem rezultatów. Nie doświadczyliśmy żadnych konfliktów.
• Zawsze bardzo wzbogacające doświadczenie
• Jak wspomniałem w poprzednich odpowiedziach, wielokulturowość może pomóc w poszerzeniu naszej wiedzy na temat zjawisk społecznych, finansowych i politycznych na całym świecie. Czasami praca z różnymi zespołami była wyzwaniem, ale osiągnęliśmy nasze cele.
• Pomimo pewnych trudności (np. różnych kultur i kultur pracy, stref czasowych i kalendarzy akademickich, problemów komunikacyjnych itp.), możliwe było pełne osiągnięcie rezultatów projektu i zbudowanie skutecznych zespołów projektowych opartych na wzajemnym zaufaniu i szacunku, z głębszym wzajemnym zrozumieniem. Ponadto, jak wspomniano wcześniej, istniała ogromna wartość dodana i możliwość budowania kompetencji i umiejętności (zarówno dla zespołów projektowych, jak i uczestników).
• Nawet jeśli niektóre przypadki były negatywne, moje ogólne doświadczenia w zespołach wielokulturowych były wzbogacające i owocne dzięki wzajemnym różnicom.
• Nawet w mniej pozytywnych doświadczeniach wielokulturowych wiele się nauczyłem.
• Wyjaśniłem wcześniej - jeśli pojawiają się problemy z wielokulturowymi zespołami, to generalnie wynikają one z braku doświadczenia lub ograniczonej perspektywy "przywództwa" takich zespołów, ponieważ nie ma żadnych wewnętrznych powodów, dla których wielokulturowość miałaby być jakimkolwiek deficytem.
• Dla mnie ważna jest możliwość współpracy z różnymi zespołami dla końcowych rezultatów projektów i ich adekwatności. Obserwowanie różnych realiów i podejść pomaga mi również w rozwoju osobistym.
• Z mojego doświadczenia wynika, że wielokulturowy zespół może przynieść wiele korzyści dla organizacji. Na przykład, pracownicy mogą łączyć swoje różne talenty, doświadczenia i umiejętności, aby wymyślać kreatywne i pomysłowe rozwiązania. Odkryłem, że w wielokulturowym zespole pracownicy zdobywają nowe umiejętności, ucząc się od siebie nawzajem. Ponadto wnoszą świeże pomysły do konkretnego projektu, myśląc poza swoją strefą komfortu.
• Zawsze byłem bardzo ciekawy innych kultur i czuję się wzbogacony, gdy mogę odkrywać pochodzenie i kulturę innych ludzi.
• Pracuję w projektach wielokulturowych od ponad 20 lat i mogę powiedzieć, że pomogło mi to zrozumieć innych i pracować o wiele lepiej
• Wierzę, że nauczyłem się bardzo wiele z tego, jak pracują ludzie pochodzący z różnych krajów, jak się organizują i jak udaje im się budować solidne relacje zespołowe bez względu na dzielącą ich odległość. Uważam, że to niesamowite, jak ważne jest zapewnienie, że wszyscy partnerzy przyczyniają się do zagwarantowania istnienia różnych perspektyw i zwiększenia świadomości problemów w różnych krajach. Różnorodność, którą to umożliwia, pozwala na dostarczenie większej liczby rozwiązań, które uwzględniają więcej zmiennych, ryzyk itp.
• Nie mam bardzo negatywnych doświadczeń. Te najgorsze związane są z różnym podejściem do terminów i ogólnie zarządzania czasem.
• Lubię i staram się za każdym razem korzystać z możliwości uczestniczenia w wielokulturowych projektach partnerskich, aby zyskać na wymianie poglądów i pomóc mi stać się jeszcze bardziej otwartym, ale także wymieniać się praktykami i wiedzą o innych kulturach do wykorzystania w przyszłości.
• Lubię pracować z ludźmi z różnych środowisk, którzy mają różne perspektywy.
• Wzbogaciłem zarówno moją organizację, jak i moje spojrzenie na wiele tematów.
• Uważam to za wzbogacające i otwierające umysł
• Zauważyłem, że ludzie, którzy pracują razem niezależnie od swojego pochodzenia kulturowego, na koniec czują się tak blisko, ponieważ tożsamość europejska jest ponad tożsamością narodową.

- Byłem zaangażowany w wiele różnych partnerstw i poznałem ludzi z wielu krajów europejskich. Kultura jest czymś, z czym mamy do czynienia w innych działaniach, a nie podczas spotkania projektowego lub realizacji działań projektowych. Spotykam się z ludźmi w ten sam sposób, zachowując te same zasady uprzejmości i komunikacji dla wszystkich.
- Jestem zaangażowany w tego typu projekty od ponad 20 lat. Doceniam kulturowe wpadki, które mogą się zdarzyć i mam doświadczenie w pracy z ludźmi o bardzo zróżnicowanym pochodzeniu kulturowym.
- Pracuję nad projektami międzynarodowymi od ponad dziesięciu lat. Koledzy z innych organizacji stali się moimi przyjaciółmi i wspólnie opracowaliśmy udane projekty i stworzyliśmy sieci współpracy nad nowymi projektami.
- Zdarzały mi się przypadki, w których druga strona całkowicie odstawała od pozostałych partnerów (częściowo z powodu różnic kulturowych, częściowo z powodu różnic osobistych) i nie była skłonna do żadnych poświęceń ani do wykazania jakiegokolwiek zrozumienia dla wspólnych decyzji/podejścia. W związku z tym bardzo trudno było ukończyć projekt na czas / zgodnie z jakością.
- wiele się nauczyłem i poznałem fantastycznych ludzi
- Nauczyłem się wiele o różnorodności
- Mam wiele dobrych doświadczeń projektowych - z ludźmi z podobnych i różnych kultur.
- Wiele nauczyłem się od członków zespołu z innych krajów na temat ich kultury, sposobu pracy, sposobu myślenia. Zdobyte doświadczenie w międzynarodowej pracy zespołowej jest bardzo przydatne w mojej codziennej pracy, ale także w wielu aspektach mojego życia.
- Wiele się nauczyłem!
- Lubię być w kontakcie z ludźmi z innych kultur
- Lubię być w kontakcie z innymi kulturami
- Poznałem interesujących ludzi z innych (europejskich) krajów, miałem okazję uczyć się od nich, poznać i zaprzyjaźnić się z ludźmi mieszkającymi tysiące kilometrów od mojego kraju. Przede wszystkim poczułem się bardziej "europejsko" i bardzo mi się to podoba.
- Osobiście mam okazję żyć przez długi czas w różnych miejscach, kulturach, religiach - nadal istnieje wiele zalet w edukacji, zwłaszcza pochodzących ze Wschodu, które my jako organizacja i ja osobiście staramy się wdrażać w edukacji pozaformalnej.
- Naprawdę podoba mi się wielokulturowość, spotkania i wymiana ludzi z różnych kultur, zobaczenie, jak postrzegają rzeczy, ale jest to również dość trudne pod względem komunikacji i oczekiwań.
- Brałam udział w wielu projektach międzykulturowych i mimo że mieliśmy pewne problemy komunikacyjne, nigdy nie zrezygnowaliśmy z partnerstwa. Jedynym negatywnym doświadczeniem był ostatni projekt, w którym musieliśmy zmienić partnera. Mogę dodać, że we wszystkich poprzednich projektach wybraliśmy siebie nawzajem podczas Seminariów Kontaktowych organizowanych przez nasze Narodowe Agencje i poziom zaufania był wysoki po kilku dniach wspólnej pracy. To był jedyny raz, kiedy wybraliśmy partnera, którego nie znaliśmy. Ale moje ogólne doświadczenie jest świetne i pozytywne.
- Pracowałem w kilku wielokulturowych zespołach i zawsze osiągałem z nimi dobre wyniki
- Ogólnie rzecz biorąc, moje doświadczenie jest bardzo dobre, ale zdarzały się sytuacje, w których partnerzy nie dotrzymywali terminów, a ja od razu myślałem "cóż, to Włosi, typowe dla nich". Zacząłem więc myśleć stereotypami.
- Moim zdaniem różnorodność zwiększa perspektywę życiową i zawodową, wzmacnia umiejętności twarde i miękkie oraz dekonstruuje pozytywne/negatywne uprzedzenia wobec krajów/kultur.
- Poszerza moje doświadczenie i zachęca mnie do ciągłego uczenia się nowych rzeczy.
- Ogólnie jest to pozytywne doświadczenie. Ale nie wiem, na ile moje zespoły były wielokulturowe, nie sądzę, aby istniały duże różnice kulturowe.
- Jest to świetna okazja do obserwowania ludzi z różnych środowisk kulturowych wykonujących swoją pracę, działających, współpracujących na wiele różnych sposobów. Indywidualne cechy ludzi łączą się z ich pochodzeniem kulturowym.
- Jest to bardzo dobre, ponieważ pozwala zidentyfikować kilka perspektyw w tym samym obszarze działalności.
- Ważne jest, aby każdy partner był świadomy różnic kulturowych innych partnerów i brał je pod uwagę, głównie w komunikacji. Ale jeśli chodzi o projekt międzynarodowy i istnieje jeden

wspólny cel do osiągnięcia, każdy członek zespołu powinien dołożyć wszelkich starań, aby przestrzegać zasad projektu, terminów itp.

- Jest to dla mnie okazja do poznania ludzi, zobaczenia różnych podejść i stylów pracy.
- To otwiera moje horyzonty w pracy i życiu osobistym.
- Było to dobre doświadczenie, ale nie idealne, ponieważ w niektórych przypadkach niektórzy partnerzy (choć nieliczni!) wykorzystali różnice kulturowe, aby usprawiedliwić swoje opóźnienia lub brak wymaganej jakości rezultatów projektu.
- To był sukces
- Wspaniale jest pracować w wielokulturowym środowisku. Możemy się tak wiele nauczyć i robić razem niesamowite rzeczy, których nie mielibyśmy szansy zrobić w pojedynkę.
- Nauczyłem się nowych sposobów myślenia i poszerzyłem swoje horyzonty, co pomogło mi spojrzeć na sprawy z szerszej perspektywy.
- Większość moich dotychczasowych doświadczeń była pozytywna.
- Większość moich umiejętności miękkich rozwinęła się. Lepiej rozumiem przepływ pracy z różnych kultur. Oprócz wielokulturowości ważne jest również, aby wiedzieć, jakie wartości i osobowości reprezentują partnerzy / współpracownicy.
- Wielokulturowy zespół jest jedyną opcją w naszej pracy i jest to pozytywne.
- Moim "problemem" niekoniecznie jest wielokulturowość, myślę, że to jedna z najlepszych części tych projektów. Ale niektóre zespoły mają tak różne metody pracy, że utrudnia to projekty, dlatego nie daję maksimum. Ale nie sądzę, że jest to spowodowane wielokulturowością, ale bardziej kwestią komunikacji.
- Moje doświadczenie było pozytywne, ponieważ miałem okazję pracować ze świetnymi profesjonalistami z różnych krajów. Uważam jednak, że nasz wspólny sukces nie był wspierany ani utrudniany przez nasze wielokulturowe pochodzenie. To, co faktycznie przyczynia się do naszego sukcesu, to różnorodność umiejętności i wiedzy fachowej, którą wnosimy do stołu.
- Moje doświadczenie było bardzo pomocne w moim osobistym rozwoju jako profesjonalisty, ponieważ zawsze byłem otwarty na inne kultury
- Moje doświadczenie w pracy w wielokulturowym zespole jest pozytywne. Doświadczyłem zarówno zalet, jak i wyzwań związanych z wielokulturowością w kontekście zarządzania projektami i czuję, że praca w środowisku wielokulturowym (szczególnie jeśli bliskość kulturowa jest niska) wymaga znacznie więcej wysiłku niż praca z partnerami z tego samego kraju lub krajów "bliskich kulturowo". Dlatego oceniam swoje doświadczenie na "4" (a nie "5").
- Ogólnie pozytywnie. Opóźnienia DL psują własne harmonogramy (w tym osobiste), ale gorsze jest negatywne nastawienie do kobiet w niektórych kulturach.
- Rozwój osobisty i zawodowy, kiedy wszystko się udawało, a kiedy zdarzały się porażki
- Praca w wielokulturowym zespole bardzo wzbogaciła moją wiedzę o różnych kulturach ale też pokazała, że stereotypy nie mają racji bytu. Współpracowałam z Niemcami, z którymi nie mogłam ustalić terminów oraz konkretnych działań, jednocześnie wspierali byli Hiszpanie i Włosi dotrzymujący terminów i realizujący wszystko zgodnie z założeniami
- Ponieważ pracowałam w projektach związanych głównie z uniwersytetami, większość z powyższych punktów, takich jak innowacyjność i zdobywanie wiedzy, miała wpływ na najlepsze doświadczenia
- Jak dotąd nie miałem żadnych trudności, wyzwań ani problemów związanych z wielokulturowością w ramach międzynarodowego projektu; wręcz przeciwnie, uważam, że miałem (i mam) możliwość zdobycia wiedzy i umiejętności, których inaczej bym nie docenił.
- Do tej pory wiele się nauczyłem od wielokulturowych zespołów: mój angielski się poprawia, podobnie jak moje umiejętności komunikacyjne, nauczyłem się nowego podejścia do pracy i życia, co przyniosło korzyści również w moim życiu prywatnym
- Jak dotąd doświadczenie jest pozytywne
- Udział w międzynarodowym projekcie wiele mi dał. Udział w projektach, w których jestem tylko uczestnikiem oceniam bardzo pozytywnie, jest to niezwykle rozwijające doświadczenie. Jednak bycie koordynatorem takiego projektu jest dla mnie dość stresujące, ponieważ moją rolą jest dopilnowanie terminów (które często są znacznie przekraczane przez partnerów), skompletowanie dokumentacji (o którą, zdarza się, trzeba prosić setki razy).
- Praca zespołowa łączy ludzi.
- Fazy formowania i burzy są intensywne. Osiągnięcie fazy normowania i wykonywania zajmuje więcej czasu. Jest to jednak bardzo satysfakcjonujące.

• Międzynarodowe projekty partnerskie, w których pracowałem do tej pory, dały mi możliwość poznania innych kultur poprzez interakcję z różnymi stypendystami. Dały mi również szerszą perspektywę w zrozumieniu kontekstów społeczno-kulturowych, więcej kątów patrzenia na pewne sytuacje.
• Na pewno były trudności, ale ogólnie oceniam to doświadczenie pozytywnie. Z mojego punktu widzenia te trudności zawsze wskazywały na coś, co nie było dobrze zarządzane w ramach projektu, a zatem działały jako doświadczenie edukacyjne.
• Bardzo bogate doświadczenie, poznanie różnych punktów widzenia, zrozumienie różnych perspektyw.
• Działania wirtualne - zwłaszcza w podejściu wielokulturowym - są znacznie bardziej skomplikowane, prawie bez wartości dodanej, która pochodzi z prawdziwych wizyt.
• Współpracowaliśmy z 3 zagranicznymi uniwersytetami. Ogólnie współpraca układała się dobrze. Rezultaty projektu są bardzo dobre; mimo to pojawiły się problemy we współpracy z jednym uniwersytetem (kwestie zarządzania czasem, problemy na poziomie administracyjnym, niska jakość ich pracy intelektualnej i trudności ze zrozumieniem potrzeby jej poprawy).
• Praca w wielokulturowym zespole pozwoliła mi lepiej zrozumieć mentalność i sposoby pracy różnych kultur. Ponadto przyniosła i połączyła szeroki zakres informacji z wielu wymiarów, które normalnie byłyby ze sobą powiązane.

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 5. Uzasadnienie odpowiedzi na pytanie: „Kierując pracą projektową (całością projektu lub jego częścią) w międzynarodowym zespole preferuję spotkania stacjonarne/wirtualne. Dlaczego?”

Wirtualne
• 1) Brak czasu, 2) W większości przypadków spotkania twarzą w twarz nie są konieczne - przynajmniej nie tak wiele z nich dla jednego projektu, 3) Obecna sytuacja zdrowotna na świecie.
• W rzeczywistości zarówno spotkania wirtualne, jak i osobiste są ważne i niezbędne
• Ze względu na osobiste spotkania, musimy dyskutować o innych rzeczach, które nie są związane z projektem, a czasami trudno jest mi lub innym członkom zespołu robić to w języku angielskim.
• Dzięki wirtualnym spotkaniom częściej się słyszymy i racjonalizujemy swój czas na potrzeby projektu.
• Łatwiejsze, a nie kosztowne. Oczywiście konieczne są spotkania osobiste.
• względy środowiskowe (brak samolotu), oszczędność czasu, praktyczność.
• Przede wszystkim łatwiej jest zorganizować spotkanie online niż spotkanie f2f. Ale wolę spotkania online również dlatego, że w dzisiejszych czasach wszyscy jesteśmy bardzo zajęci, czasami przeładowani zadaniami, a uczestnictwo w wirtualnych spotkaniach jest zdecydowanie szybsze, tańsze i co najmniej tak samo efektywne jak spotkania f2f!
• Po pierwsze, uważam, że powinna istnieć trzecia opcja dla spotkań wirtualnych i osobistych. Tylko osobiście oznacza, że tylko na spotkaniach międzynarodowych decyzje będą podejmowane bardziej efektywnie, a to wymaga wielu umiejętności organizacyjnych. Wirtualnie mamy okazję spotykać się bardziej regularnie i wspólnie decydować o ważnych sprawach, jeśli zajdzie taka potrzeba. Dlatego dla mnie najlepszym rozwiązaniem byłoby połączenie obu. Potrzebujemy "prawdziwej" rozmowy w cztery oczy, ale wirtualne spotkania mogą również pozwolić na podjęcie decyzji, które czasami wymagają szybkiej odpowiedzi i reakcji.
• Rzeczywiście, odpowiedź na powyższe pytanie jest trudna: lubię spotkania osobiste, gdy projekt się rozpoczyna i wspólne szkolenia, ale ogólnie spotkania wirtualne są naprawdę przydatne i skuteczne w wykonywaniu wspólnej pracy na odległość. Tak więc moja odpowiedź na pytanie brzmi: dobre i zrównoważone połączenie spotkań wirtualnych (które mogą być ze wszystkimi partnerami, dwustronne lub tylko z partnerami zaangażowanymi w to zadanie, krótkie i ukierunkowane - i może być ich więcej) oraz spotkań osobistych (ważne, aby lepiej się poznać na początku projektu, ustalić zasady, rozpocząć wspólną pracę, a następnie spotkać się online i przeprowadzić działania projektowe płynnie i we współpracy).
• To zależy. Po bardzo pracowitym czasie podróżowania na kilka spotkań partnerskich, powiem, że wolę spotkania wirtualne. Ale zdecydowanie zgadzam się, że zależy to od wielu rzeczy, takich jak - czy masz dobre połączenia lotnicze (czasochłonne), czy jest to w napiętym okresie? ... z drugiej strony lubię mieć trochę czasu na zastanowienie, lub na spotkaniach osobistych czasami musisz udzielić odpowiedzi bez czasu na zastanowienie.
• Organizacja spotkania jest łatwiejsze, ponieważ członkowie znajdują się w różnych krajach
• Mniej podróży, lepiej dla środowiska, wydajniej
• bardziej efektywne czasowo i lepsze dla środowiska
• znacznie łatwiejsze do zaplanowania, ponieważ nie wymaga podróży międzynarodowych
• Moja odpowiedź zależy od rodzaju projektu i partnerstwa. Nawet w środowisku wirtualnym spotkania osobiste (przynajmniej na początku) są bardzo ważne. Podczas opracowywania wyników wirtualne spotkania są dobre do sprawdzenia.
• Niekoniecznie preferencje, ale spotkania osobiste pomagają budować relacje, ale spotkania wirtualne oszczędzają czas i pieniądze.
• Pytanie 14 może mieć trzecią opcję, która dla mnie brzmi "ani jedno, ani drugie"; spotkania wirtualne lub osobiste mogą mieć takie same zalety i wady. Ważną kwestią jest to, że kierownik projektu lub osoba organizująca spotkanie jest ich świadoma, aby móc odpowiednio zorganizować spotkania. Proszę więc o ostrożne rozważenie mojej odpowiedzi na pytanie 14, ponieważ nie miałem innej możliwości odpowiedzi.
• Szybka organizacja, uczestnictwo, moim zdaniem opcja hybrydowa jest najlepsza (niektóre spotkania osobiście, ale większość online).
• Są one bardziej efektywne pod względem kosztów i wyników projektu.

• oszczędność czasu
• Zbyt wiele osobistych spotkań komplikuje zarządzanie innymi projektami, a spotkania wirtualne są równie efektywne. Preferuję 2 spotkania twarzą w twarz na projekt.
• Podróżowanie z mojego kraju jest w większości przypadków skomplikowane i kosztowne.
• Wirtualne spotkania mogą być elastyczne i przeprowadzane częściej niż spotkania twarzą w twarz.
• Możemy spotykać się częściej, być bardziej wydajni (mniej czasu na tę samą ilość tematów), uzyskać lepszą równowagę między pracą a rodziną, zmniejszyć nasz wpływ na środowisko.
• można je ustawić w dowolnym momencie

Stacjonarne
• Po Pandemii dobrze jest zobaczyć ludzi osobiście.
• Chociaż możliwość organizowania wirtualnych spotkań jest bardzo pomocna i potrzebna, moim zdaniem spotkania osobiste prowadzą do konkretnych i zrozumiałych rezultatów szybciej niż spotkania wirtualne. Ponadto komunikacja twarzą w twarz jest moim zdaniem bardziej satysfakcjonująca i motywująca.
• Złe pytanie: potrzebujemy obu rodzajów spotkań, w tym osobistych.
• Ze względu na wyższy poziom zaangażowania w pracę nad projektem po osobistym spotkaniu.
• Lepsze łączenie i szybsze tempo pracy
• Lepsza komunikacja i wymiana elementów kultury
• Lepsza komunikacja w cztery oczy
• Lepsza komunikacja.
• Lepsze wyniki w krótszym czasie
• Oba rodzaje spotkań są przydatne
• Budowanie lepszych relacji, aby pomóc w realizacji projektu i dostrzec różnice kulturowe innych partnerów w celu dostosowania stylu zarządzania.
• Ale po covid-19 lubię jedno i drugie. Okazało się, że spotkania online mogą być równie skuteczne. Czasami nie trzeba się spotykać, aby coś omówić lub zdecydować.
• Lepsze zrozumienie komunikacji niewerbalnej. Lepsza wymiana wielokulturowa i zrozumienie różnych punktów widzenia.
• Rozwijanie osobistych relacji jest ważnym elementem dobrej realizacji projektu. Spotkania wirtualne powinny być częste, ale bardzo krótkie (mniej niż 1 godzina na sesję). Spotkania osobiste powinny być mniej regularne (mniej więcej co 8 miesięcy) i trwać 1 i 1/2 dnia.
• bezpośrednia komunikacja jest nadal najlepszym sposobem na dzielenie się informacjami i wyjaśnianie wszystkich szczegółów każdego zadania
• Podczas nich można łatwo dyskutować i podejmować decyzje, widać reakcje, ludzie są bardziej zaangażowani
• Dynamika w zakresie komunikacji i budowania zespołu jest pełniejsza i bardziej efektywna.
• Ludzie są zazwyczaj bardziej aktywni podczas spotkań F2F, dzięki czemu mogą być one bardziej efektywne.
• Spotkania F2F na złożone tematy są o wiele bardziej przydatne i pouczające. Rozmowy "za kulisami" są ważne, aspekty kulturowe, spotkanie z zespołem w godzinach wieczornych - wszystko to jest nie do zastąpienia w środowisku wirtualnym.
• Spotkanie twarzą w twarz buduje zaufanie między partnerami i ułatwia komunikację i pracę nawet po spotkaniu online.
• Spotkania twarzą w twarz cementują istniejące więzi społeczne i wzmacniają relacje. Tworzą czas i przestrzeń na nieformalne pogawędki, które mogą wydawać się niewłaściwe lub nieszczere w bardziej formalnej sytuacji wideokonferencji.
• Dla ludzkiego kontaktu i lepszej współpracy z lepszym poczuciem przynależności do zespołu/projektu. Spotkania wirtualne są jednak bardziej efektywne.
• ze względu na możliwość podejmowania szybkich decyzji i niewerbalnej semantyzacji
• Prawie nigdy nie doświadczyłem całkowicie płynnego spotkania online od strony technicznej. Również osobiste spotkania dają możliwość komunikowania się z partnerami na innym poziomie.

- Wierzę, że spotkania twarzą w twarz zwiększają udział wszystkich partnerów i usprawniają dyskusję. Z mojego doświadczenia wynika, że cele, działania i przyszłe kroki stają się znacznie jaśniejsze podczas dyskusji twarzą w twarz niż podczas dyskusji online. Co więcej, uczestnicy zazwyczaj wnoszą więcej pytań do prezentacji podczas fizycznych spotkań, co jest bardzo pomocne w rozwiązywaniu wątpliwości, które mogą mieć inni partnerzy lub które mogą pojawić się na późniejszych etapach.
- Nie potrafię odpowiedzieć na to pytanie: spotkania wirtualne odbywają się regularnie, ponieważ zwykle nie jest efektywne lub nawet możliwe zorganizowanie tak wielu spotkań twarzą w twarz. Z drugiej strony, niektóre spotkania osobiste podczas cyklu życia projektu są niezbędne, np. spotkanie inauguracyjne (pozwala poznać się nawzajem, ustalić podstawowe zasady, wspólnie omówić / wyjaśnić trudne kwestie itp.) Uważam, że spotkania wirtualne również mogą być bardzo produktywne, pod warunkiem, że zespół jest zmotywowany i kompetentny, a lider zespołu dobrze wywiązuje się ze swojej roli.
- Uważam, że spotkania osobiste są zwykle bardziej efektywne, ale z drugiej strony powinniśmy pracować nad tym, aby spotkania wirtualne były jak najbardziej efektywne, ponieważ nie możemy polegać na komunikacji osobistej.
- Odpowiedziałem, ale nie jest to absolutna preferencja - zależy to od koncepcji spotkania. Rutynowe zarządzanie i konsultacje mogą lepiej odbywać się online, oszczędzając czas i podróże, loty i środowisko. Spotkania osobiste powinny być odpowiednio kreatywne, ułatwiające i wnosić wartość dodaną do spotkań online poprzez skupienie się na robieniu rzeczy w sposób, którego nie można łatwo osiągnąć online. Niektórzy ludzie nie wierzą, że takie rzeczy istnieją; tacy ludzie nie wiedzą, o czym mówią!
- Lubię oba, ale nie było opcji wyboru tego
- Zauważyłem duże zmiany w podejściu kierowników projektów w pracy: spotkania osobiste są zaplanowane na 2 dni (co oznacza 4 dni poza biurem) i faktycznie po 2 godzinach spotkanie się kończy, twierdząc, że agenda została zrealizowana... teraz jeżdżę na turystykę i nie obchodzi mnie, czy jest to dzień roboczy.
- Osobiście preferuję spotkania twarzą w twarz. Moim zdaniem pozwalają one zacieśnić więzi i relacje między partnerami bardziej niż spotkania online.
- Preferuję podejście hybrydowe. Wirtualne spotkania są opłacalne, łatwe i mogą być bardzo skuteczne; jednak spotkania osobiste powinny być również organizowane w celu stworzenia lepszego środowiska do dyskusji, uważnego słuchania, nawiązywania osobistych i empatycznych kontaktów z ludźmi.
- Powiedziałbym OBA, ale nie było takiej odpowiedzi. W projektach międzynarodowych potrzebne są częste spotkania wirtualne ORAZ niezbyt częste spotkania osobiste, ale bez drugiego typu bardzo trudno byłoby osiągnąć wyniki projektu.
- Brałem udział w projektach, w których wirtualne spotkania nie działały i nie inspirowały ani nie motywowały stron do posuwania projektu naprzód. Spotkanie twarzą w twarz jest okazją do stworzenia atmosfery współpracy.
- W interakcji twarzą w twarz można udzielić więcej wyjaśnień... a także przeznaczyć więcej czasu na dyskusję bez tak wielu zakłóceń (które mogą wystąpić podczas spotkań wirtualnych). Uważam również, że spotkania na miejscu sprzyjają lepszej znajomości i interakcji między członkami zespołu.
- Prawdę mówiąc, gdybym miał wybrać jedną z nich, wybrałbym na miejscu, ponieważ lubię interakcje społeczne. Ale moim zdaniem oba rodzaje spotkań są dobre w odpowiednich sytuacjach
- Spotkania osobiste są zdecydowanie bardziej efektywne i lepiej dopasowane. Można lepiej wyczuć sygnały niewerbalne i stworzyć dobrą energię dla dynamiki grupy. Ponadto, kreatywność i sposób, w jaki powstają pomysły, lepiej sprawdza się osobiście niż online.
- Osobiste spotkania budują relacje, przyjaźnie i pomagają w lepszej komunikacji.
- Spotkania osobiste, po wcześniejszym uzgodnieniu czasu ich trwania, mogą być bardzo skuteczne (na przykład uzgodnione spotkanie całodniowe).
- Podczas osobistego spotkania można osiągnąć więcej celów niż w Internecie
- W obecności można również używać języka niewerbalnego i łatwiej jest utrzymać uwagę i poczuć więź z innymi.
- W spotkaniach F2F wspólne zrozumienie jest lepiej zagwarantowane. Spotkanie z ludźmi przynajmniej na początku projektu pozwala na bardziej osobistą i skoncentrowaną komunikację.
- Na wirtualnych spotkaniach masz poczucie braku czasu, nie możesz odczytać mowy ciała i możesz przegapić skomentowanie czegoś ważnego.

- Spotkania osobiste pozwalają lepiej "odczytać" ludzi, zwłaszcza tych, z którymi pracujemy po raz pierwszy; spotkania wirtualne są świetne dla małych i praktycznych aspektów oraz gdy zespoły już się znają.
- Spotkania osobiste pozwalają członkom zespołu w pełni zaangażować się w dyskusję. Pracownicy z trudnościami językowymi mogą wyrażać się w sposób szczegółowy, wspomagając się mową ciała. Przerwy w spotkaniach są dobrą przestrzenią do poznawania się, tworzenia więzi i wyjaśniania wszelkich nieporozumień. Co więcej, łatwiej jest dzielić się dokumentami papierowymi, w razie potrzeby, i wyjaśniać się przy wsparciu flipcharta lub tablicy rozdzielczej. Osobiste zobowiązanie się do dotrzymania terminów jest bardziej wiążące niż wirtualna umowa.
- Spotkania osobiste dają partnerom więcej możliwości dogadania się i budowania zaufania, co jest bardzo ważne dla pomyślnej realizacji projektu.
- Interakcja jest lepsza
- Buduje relacje oparte na zaufaniu i oferuje więcej motywacji i inspiracji niż te wirtualne.
- dotyczy to bardzo istotnych spotkań
- Trudno mi udzielić jednoznacznej odpowiedzi na poprzednie pytanie, ponieważ uważam, że oba spotkania są niezbędne. Nic nie zastąpi spotkań osobistych, poza tym gdy partnerzy są w jednym miejscu, koncentrują się tylko na projekcie i nie rozpraszają ich inne czynności. Ale nie zawsze jest potrzeba spotkań na żywo, niektóre sprawy projektowe można załatwić łatwiej i szybciej na spotkaniu wirtualnym.
- Łatwiej jest pracować z ludźmi, których poznaliśmy osobiście
- Łatwiej jest wygenerować nowy wątek myśli, który może przynieść korzyści całemu zespołowi. Czasami, podczas spotkań online, ludzie są mniej skłonni do zabierania głosu lub podnoszenia rąk, albo zamykają kamery i w ogóle nie skupiają się na spotkaniu.
- O wiele łatwiej jest zorganizować spotkanie i zarządzać wszystkimi aspektami współpracy.
- Łatwiej jest mieć czas na dłuższą rozmowę - aby dojść do porozumienia
- Jako była nauczycielka potrzebuję do dobrej oceny własnej pracy, komunikacji szybkiej informacji zwrotnej (mimika, mowa ciała, okazywanie zainteresowań). Po za tym spotkania osobiste są dla mnie łatwiejsze z powodu moich braków językowych.
- Spotkania F2F są lepiej zrozumiałe (obejmują część emocjonalną; mają wyraźny język ciała; mogą również postrzegać swoje emocje w różnych kwestiach lub sukcesach itp.)
- Nieporozumienia są znacznie ograniczone
- Nic nie może się równać z interakcją międzyludzką
- spotkania off the record i rozmowy po spotkaniu
- Tylko w praktyce spotkania osobiste mogą być bardziej produktywne, są one zbyt kosztowne w przypadku projektów międzynarodowych.
- Uczestnicy są bardziej zaangażowani. Nieformalna komunikacja jest również ważna przy podejmowaniu decyzji.
- Ludzie są bardziej skoncentrowani na temacie i zadaniach, istnieje możliwość poznania ludzi, co może być ważne dla przyszłej współpracy.
- Ludzie często nie uczestniczą w spotkaniach online w tak dużym stopniu (co oznacza, że prawie nie rozmawiają), a także trudniej jest odczytać mowę ciała, więc nie zawsze dobrze się rozumiemy. trudniej jest też skupić się przez dłuższy czas.
- możliwość odczytywania znaków niewerbalnych, czas poświęcony w całości na projekt (brak spraw rodzinnych do załatwienia w tym samym czasie itp.), na spotkaniach F2F można znacznie więcej zaobserwować i omówić od razu przez wszystkich uczestników --> praca w projekcie postępuje znacznie szybciej niż w przypadku spotkań on-line
- Prawdziwa interakcja między współpracownikami sprawia, że praca jest bardziej zrozumiała.
- Komunikacja niewerbalna jest bardzo ważna. W projektach bardzo ważna i wystarczająca jest metoda burzy mózgów, której nie da się przeprowadzić on-line (tworzy bałagan).
- Takiej samej spójności grupy nie da się osiągnąć podczas spotkań online i spotkań osobistych. W przypadku spotkań osobistych istnieje wiele okazji do lepszego poznania się, nawet na poziomie osobistym (przerwy, imprezy towarzyskie itp.). Sprawia to, że więzi między partnerami są silniejsze, dzięki czemu będą oni również znacznie bardziej efektywni podczas wspólnej pracy.
- Pozwalają na lepszą dyskusję; sesje burzy mózgów; możliwość wysłuchania siebie nawzajem i przedstawienia swoich argumentów na czas; odczytywanie mowy ciała; mają pełną uwagę uczestników (na wirtualnych spotkaniach mogą być rozpraszani przez inne osoby/urządzenia);

pozwalają na osobiste kontakty; dają możliwość lepszego poznania ludzi i ułatwiają współpracę; itp.

• Umożliwiają wiele kanałów komunikacji między uczestnikami, mogą obserwować znaki niewerbalne, w razie potrzeby pracować w grupach.
• Są one niezbędne do poznania ludzi. Mniej konfliktów w ten sposób...
• Wirtualne spotkania są niezwykle pomocne, ale nie wystarczają. Osobiste spotkania pozwalają na zbudowanie relacji opartej na zaufaniu i bycie nie tylko "kolegami", ale także "rówieśnikami" przez cały czas trwania projektu i później.
• Wirtualne spotkania pozwalają na szybkie załatwienie sprawy. Spotkania osobiste dają możliwość spędzenia większej ilości czasu z ludźmi, z którymi pracujesz, poznania ich i nawiązania z nimi więzi - zawsze warto to mieć.
• Żywa interakcja, nieasynchroniczne odpowiedzi
• Mamy możliwość pogłębienia kilku tematów i wymiany z osobistego punktu widzenia, aby zrozumieć sposób myślenia i pracy partnerów. Jest to bardzo ważne dla rozwoju projektu.
• Spotykając się osobiście, można poznać złożoną osobowość partnerów, co nie jest możliwe online. Seminaria kontaktowe organizowane przez NA były najcenniejszym dobrem sprzed pandemii. Gdybym miał zasugerować komuś rozpoczęcie projektu, z pewnością poprosiłbym go o spotkanie z jego przyszłymi partnerami. Dobre samopoczucie z partnerami, bycie na tej samej długości fali jest niedoceniane, ale z mojego wieloletniego doświadczenia wynika, że jest to bardzo ważne w dłuższej perspektywie.
• Można poczuć energię ludzi, zobaczyć komunikację niewerbalną, jest to o wiele bardziej naturalne i daje lepsze rezultaty.
• Nie można pobić wartości fizycznych spotkań: więcej miejsca na nawiązywanie kontaktów i budowanie zaufania.
• Poświęcasz mniej czasu na podejmowanie decyzji, rozwiązujesz konflikty szybciej lub na miejscu.
• Wszyscy uczestnicy komunikują się w bardziej zrelaksowany i szczęśliwy sposób.

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 6. Uzasadnienie odpowiedzi na pytanie: „Jako wykonawca prac projektowych kierowanych przez inne osoby preferuję spotkania stacjonarne/wirtualne. Dlaczego?”

Wirtualne
• 1) Brak czasu, 2) W większości przypadków spotkania twarzą w twarz nie są konieczne - przynajmniej nie tak wiele z nich dla jednego projektu, 3) Obecna sytuacja zdrowotna na świecie.
• Ponownie: oba rodzaje są ważne
• Ponownie jak powyżej: osobiście na początku, jeśli to możliwe, a następnie spotkania wirtualne. Jakość tych spotkań (dowolnego typu) jest zawsze ważniejsza niż ich liczba czy rodzaj i zawsze zależy od składu partnerstwa i zdolności zarządczych lidera.....
• Podobnie jak powyżej - uważam za etycznie i środowiskowo nieodpowiedzialne podróżowanie przez 8-10 godzin na spotkanie partnerskie, które w rzeczywistości trwa tylko 120 minut.
• Jak wyżej.
• Jako pracownik lubię mieć możliwość szybkiej rozmowy na dany temat, a spotkania online dają mi taką możliwość. W projektach spotkania twarzą w twarz są bardzo rzadkie, co uniemożliwiłoby właściwą współpracę, gdybyśmy polegali tylko na nich.
• Oba rodzaje spotkań są przydatne
• Ze względu na swoją elastyczność
• Łatwiejsze uczestnictwo, oszczędność czasu
• Z tych samych powodów, co w poprzednim pytaniu.
• W projektach, w których jestem tylko pracownikiem, czuję mniejszą odpowiedzialność, wtedy bardziej zwracam uwagę na możliwość wyjazdu na kilka dni i częściej wybieram spotkania wirtualne, które dają więcej możliwości "pogodzenia się".
• łatwiej jest zorganizować spotkanie, ponieważ członkowie znajdują się w różnych krajach
• Mniej wykorzystanego czasu
• mniej marnowania czasu
• brak straty czasu; mimo to niektóre spotkania powinny odbywać się osobiście (zwłaszcza na początku projektu)
• W dzisiejszych czasach wszyscy jesteśmy bardzo zajęci, czasami przeładowani zadaniami, a uczestnictwo w wirtualnych spotkaniach jest zdecydowanie szybsze, tańsze i co najmniej tak samo efektywne jak spotkania f2f!
• To samo
• To samo powyżej.
• To samo, co w poprzedniej odpowiedzi.
• oszczędność czasu i zasobów
• patrz wyżej
• Czasami niektóre zadania można łatwo wykonać za pomocą narzędzi internetowych, organizowanie międzynarodowych spotkań twarzą w twarz to strata czasu, pieniędzy, zasobów, wysiłku i nie jest przyjazne dla środowiska. W 2-letnich projektach (Erasmus+) 2 spotkania twarzą w twarz są całkowicie wystarczające, resztę należy wykonać za pomocą narzędzi internetowych (zoom) itp.
• To samo, co w poprzednim pytaniu
• oszczędność czasu
• Zbyt wiele osobistych spotkań komplikuje zarządzanie innymi projektami, a spotkania wirtualne są równie efektywne. Preferuję 2 spotkania twarzą w twarz na projekt.
• Możemy lepiej zorganizować naszą pracę, nie tracąc czasu na podróże, martwy czas podczas osobistych spotkań itp.
• Kiedy komunikacja nie ma wpływu na moją pracę, wolę poświęcać jej mniej czasu, a przebywanie w miejscu pracy pomaga mi być bardziej pomocnym, ponieważ mam łatwiejszy dostęp do wszystkiego.

Stacjonarne
• W rzeczywistości zarówno spotkania wirtualne, jak i osobiste są ważne i niezbędne
• Po Pandemii dobrze jest zobaczyć ludzi osobiście.
• Ponownie, niekoniecznie jest to preferencja. Podróżowanie wiąże się z dużym wysiłkiem, ale pomaga budować relacje międzyludzkie (na przykład chodzenie na kolacje z partnerami po spotkaniach) i zrozumienie kulturowe (poprzez doświadczanie rodzinnego miasta partnera).
• jak wyżej
• Lepsza komunikacja i wymiana elementów kultury
• Lepsza komunikacja i pomoc w lepszym zrozumieniu głównych punktów projektu.
• lepsza komunikacja i większa koncentracja
• Lepsza komunikacja.
• lepsza interakcja
• Lepsze zrozumienie kolejnych zadań i terminów
• Rozwijanie osobistych relacji jest ważnym elementem dobrej realizacji projektu. Spotkania wirtualne powinny być częste, ale bardzo krótkie (mniej niż 1 godzina na sesję). Spotkania osobiste powinny być mniej regularne (mniej więcej co 8 miesięcy) i trwać 1 i 1/2 dnia.
• bezpośrednia komunikacja jest nadal najlepszym sposobem na dzielenie się informacjami i wyjaśnianie wszystkich szczegółów każdego zadania
• Z tych samych powodów, o których mowa powyżej.
• Mogę zadawać pytania dotyczące rzeczy, których nie rozumiem i otrzymywać bezpośrednie odpowiedzi lub bezpośrednie rozwiązania problemów.
• Potrafię lepiej nawiązać kontakt z grupą i lepiej rozumiem, co jest przekazywane.
• Brałem udział w projektach, w których wirtualne spotkania nie działały i nie inspirowały ani nie motywowały stron do posuwania projektu naprzód. Spotkanie twarzą w twarz jest okazją do stworzenia atmosfery współpracy.
• Spotkania osobiste oferują możliwość lepszego poznania drugiej osoby
• Spotkania osobiste, po wcześniejszym uzgodnieniu czasu ich trwania, mogą być bardzo skuteczne (na przykład uzgodnione spotkanie całodniowe).
• W spotkaniach F2F wspólne zrozumienie jest lepiej zagwarantowane. Spotkanie z ludźmi przynajmniej na początku projektu pozwala na bardziej osobistą i skoncentrowaną komunikację.
• Podczas spotkań osobistych wszystko działa znacznie płynniej. Podświadomie używamy języka ciała jako wskazówki społecznej, aby wskazać, kiedy mamy zamiar rozpocząć i zakończyć mówienie, a także kiedy jesteśmy gotowi oddać głos innemu uczestnikowi. Zapobiega to przerywaniu rozmowy i zapewnia, że wszyscy są słyszani we właściwym czasie.
• W znacznym stopniu usprawnia to ogólną komunikację.
• Łatwiej jest zrozumieć projekt, oczekiwania i role wszystkich osób, gdy spotykamy się osobiście.
• O wiele łatwiej jest współpracować, komunikować się, dobrze znać partnerstwo, a spotkania są o wiele bardziej efektywne.
• Poznawanie różnych krajów, poznawanie nowych ludzi, tworzenie bliższych więzi.
• Mniej miejsca na nieporozumienia.
• Lubię poznawać nowych ludzi
• obowiązkowo spotkania osobiste (powyższe powody mają zastosowanie), ale czasami można je zastąpić spotkaniami wirtualnymi (np. pomiędzy spotkaniami F2F dobrze jest spotkać się wirtualnie)
• NIE DOTYCZY
• Uczestnicy są bardziej zaangażowani.
• Osobista interakcja jest ważniejsza niż przekazywanie informacji
• To samo
• Ta sama odpowiedź
• tak samo jak powyżej
• Tak samo jak powyżej
• To samo, co powyżej.
• Tak jak poprzednio.
• ten sam powód co powyżej.
• te same powody co powyżej

- Z tych samych powodów, co powyżej, konkretne tematy można omówić z konkretnym specjalistą przed lub po przedstawieniu sugestii i podjęciu decyzji.
- Te same powody, co poprzednio.
- Ponieważ jako członek personelu nie organizowałbym całego spotkania, wybrałem tutaj osobiście, ponieważ organizowanie takich rzeczy, szczególnie z dużymi zespołami, może być czasem wyzwaniem. Podtrzymuję jednak opinię, że należy dodać trzecią opcję mieszaną, z tych samych powodów, co powyżej.
- Powody są podobne do tych wymienionych powyżej.
- tak samo jak powyżej
- To samo, co powyżej
- To samo, co powyżej. Zarówno spotkania wirtualne, jak i osobiste są niezbędne i mają różne cechy.
- Z tego samego powodu - na wirtualnych spotkaniach masz poczucie braku czasu, nie możesz odczytać mowy ciała i możesz przegapić komentarz czegoś ważnego.
- Powody są te same. Uważam, że czuję się znacznie bardziej komfortowo, gdy rozmawiam twarzą w twarz niż podczas wideokonferencji. Ludzie zazwyczaj bardziej szanują się nawzajem, a język ciała, który uważam za ważny, jest łatwiejszy do wykrycia.
- Z tych samych powodów, co powyżej.
- Z tych samych powodów, co powyżej. W obecności łatwiej jest również włączyć się do rozmowy i utrzymać przepływ komunikacji.
- to samo, lepsze wyniki w krótszym czasie, czuję się pewniej zadając pytania, poruszając kwestie, lepsze synergie powstają po czasie pracy np. podczas spotkań towarzyskich, kolacji.
- Jest więcej miejsca na proszenie o wyjaśnienia oraz definiowanie zadań i ról.
- Są one okazją do wymiany dodatkowych informacji i know-how, które nie byłyby możliwe do zdobycia i podzielenia się nimi, gdyby nie osobiste spotkania.
- Są one niezbędne do poznania ludzi. Mniej konfliktów w ten sposób...
- Aby je poznać
- Spotkać się z kolegami
- Spotkanie z innymi partnerami w celu stworzenia raportu
- Wirtualne spotkania pozwalają na szybkie załatwienie sprawy. Spotkania osobiste dają możliwość spędzenia większej ilości czasu z ludźmi, z którymi pracujesz, poznania ich i nawiązania z nimi więzi - zawsze warto to mieć.
- Żywa interakcja, nieasynchroniczne odpowiedzi
- Kiedy nie jesteś menedżerem, nie masz ogromnej odpowiedzialności za prowadzenie dyskusji z innymi w języku angielskim.
- Jesteś bardziej związany z osobą i cała uwaga jest tam niż siedząc za ekranem.
- można podejść do projektu bardziej bezpośrednio, dzieląc się opiniami i budując bliskie relacje z partnerami

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 7. Kwestionariusz ankiety (badanie techniką CAWI)

Dear Sirs,

I am a PhD student at the Doctoral School of Social Sciences at the University of Lodz, Poland and I conduct research on the effective management of virtual project partnerships in an international environment, with particular emphasis on KA2 Erasmus + and Horizon Europe projects.

The research process will constitute the basis for the development of tools that will improve the management of international partnerships, implementing projects in teams that are culturally, organizationally and geographically diverse.

The tools worked out, based on the research, will help organizations and members of international teams to increase the effectiveness of their project decisions, improve intercultural communication, enhance existing and professionalize future partnerships and strengthen collaboration in current project teams.

The solution will be based on a guidebook with concrete examples of tools to be used by transnational project partnerships.

I would be grateful for your help in this research process, aimed at identifying the factors of success, as well as difficulties and potential areas for support, in the context of cooperation of international partnerships.

The survey is addressed to people who implement international partnership projects, acting as a project manager or leader of any part of the project, e.g. a work package or a result.

Your experience in this area is very important.

The information obtained is anonymous and will be used for research purposes only. It will take approximately 25 minutes to complete the questionnaire.

Best regards,
Marta Kedzia
University of Lodz, Poland
marta.kedzia@edu.uni.lodz.pl

A. Criteria for participation

You have been invited to a survey on the effective management of virtual project partnerships in an international environment. Please read the below criteria and answer the screening question that follows:

The research is aimed at participants of the virtual project team who:

- ✓ implement international projects in partnerships of organizations that work together to achieve specific goals;
- ✓ collaborate with team members from different organizations and countries;
- ✓ communicate with team members largely through information technology;
- ✓ have ever performed the role of project manager or leader in any part of the project, e.g. work package or deliverable, in an international partnership project.

Taking into account the above criteria, please select the appropriate ones:

- ☐ Yes, I meet the criteria above
- ☐ No, I do not meet the above criteria

B. INTER-ORGANISATIONAL / TEAMWORK

On a scale from 1 to 5 where 1 means 'completely disagree' and 5 means 'completely agree', please rate how much you agree with the following statements:

1. **The project team composed of people representing different organisations:**
    a. Requires different management methods compared to project teams within one organization only 1-2-3-4-5
    b. Fosters successful implementation of the project 1-2-3-4-5
    c. Makes it easier for team members to work on the project 1-2-3-4-5
    d. Is an opportunity for self-development by learning from others 1-2-3-4-5
    e. Fosters cooperation between organisations 1-2-3-4-5
    f. May result in further joint ventures in the future 1-2-3-4-5
    g. Is an opportunity to develop my organisation 1-2-3-4-5
    h. Fosters the creation of a competitive advantage based on an international dimension 1-2-3-4-5
2. **Project partnerships of several institutions, implementing their activities in a virtual environment, to a greater extent than project teams within one organization, require that:**
    a. The project objectives are clear to all team members 1-2-3-4-5
    b. There is a clear division of roles in the project 1-2-3-4-5
    c. Time schedule is decided jointly 1-2-3-4-5
    d. There is a regular monitoring and verification of achieved results (e.g. once a month) 1-2-3-4-5
    e. The team members respect the deadlines 1-2-3-4-5
    f. Circumstances of all team members are taken into account when organising meetings 1-2-3-4-5
    g. Meetings were well planned and organised 1-2-3-4-5
    h. Different working styles of team members are taken into account 1-2-3-4-5

C. MULTICULTURALISM

3. **Multiculturalism in a project team can have many advantages, but it can also be associated with certain difficulties. In your opinion, does multiculturalism in a project team help or hinder the project?** *Tick the answer you identify with*.
   - ☐ Helps
   - ☐ Hinders
   - ☐ Neither helps nor hinders

   Why do you think so? .....

4. **In international project teams, where people from different cultures work together:**

   On a scale from 1 to 5 where 1 means 'completely disagree' and 5 means 'completely agree', please rate how much you agree with the following statements:

   a. Language is an important barrier to cooperation 1-2-3-4-5
   b. It is easier for misunderstandings between team members 1-2-3-4-5
   c. Conflict resolution is more difficult 1-2-3-4-5
   d. Stereotypical thinking about nationalities is common 1-2-3-4-5
   e. Getting to know the team members and the specific culture they come from, before starting the project is important for the success of the project 1-2-3-4-5
   f. Multiculturalism increases flexibility and innovation through the ability to confront different viewpoints 1-2-3-4-5
   g. The multicultural composition of the team contributes to a more accurate picture of certain phenomena as seen through the eyes of team members from different cultures 1-2-3-4-5

5. **What do you see as the most important ADVANTAGES of multiculturalism in international, largely virtual project partnerships?**

   Choose from the list below the most important advantages in your opinion (as many as you like).

   a. Allows access to diverse and often unique knowledge of people from other organisations ☐
   b. Allows you to learn from the experience of employees from abroad ☐
   c. Allows you to share your experience with staff from abroad ☐
   d. Helps to look at the same problem or issue from different perspectives ☐
   e. Fosters creative problem solving ☐
   f. Encourages the generation of new ideas ☐
   g. Boosts innovation ☐
   h. Provides inspiration for team members ☐
   i. Creates an impulse to break stereotypes of thinking ☐
   j. Supports social inclusion ☐
   k. Enables learning and understanding of other cultures ☐
   l. Enhances curiosity and openness of the project team members ☐
   m. Enhances acceptance towards representatives of other cultures ☐
   n. Enhances acceptance towards different opinions and values ☐
   o. Enriches their members ☐
   p. Motivates to work harder ☐
   q. Opens new perspectives ☐
   r. There are no advantages ☐

6. **What do you see as the most important CHALLENGES related to multiculturalism in international project teams that collaborate largely virtually?**

Choose from the list of (as many as you like) challenges below or add others.

a. Perception of people from other countries through the prism of stereotypes ☐
b. Lack of trust due to mutual prejudice ☐
c. Conflicts and misunderstandings that arise from cultural differences ☐
d. Difficulty in maintaining good team relations ☐
e. Ignorance and/or misunderstanding of the cultural background of other team members ☐
f. Communicating with other team members ☐
g. Different approach to keeping deadlines ☐

Other (please specify) ☐
.....

7. **Which of the below factors help to reach success in a multicultural project team, working virtually?**

Mark your answer on a scale from 1 to 5, where 1 means 'doesn't help at all' and 5 means 'helps a lot':

a. Appreciation of diversity by project team members 1-2-3-4-5
b. Knowledge of the cultures from which the team members come from 1-2-3-4-5
c. Clearly defined roles within the team 1-2-3-4-5
d. Clear and discussed/understood expectations and needs of the team members
e. Good communication within the team 1-2-3-4-5
f. Opportunity to get to know other team members during visits to their organisations 1-2-3-4-5
g. Joint team-building activities 1-2-3-4-5
h. A leader who is aware of the diversity of team members' cultures and manages this diversity well in the project 1-2-3-4-5

8. **How would you assess your so far personal experience of working in a multicultural team? On a scale from 1 to 5, where 1 means 'very negative and 5 means 'very positive', please rate your:**

1-2-3-4-5

Why do you think so?
.....

D. COMMUNICATION in an international virtual team

9. **How often you use the following methods of virtual communication in a geographically dispersed, international project partnership?**

Please indicate your answer on a scale from 1 to 5, where 1 means 'very rarely' and 5 means 'very often':

a. e-mail 1-2-3-4-5
b. instant text messaging, graphics, sound or multimedia (e.g. Skype, WatsApp, etc.) 1-2-3-4-5
c. real-time meetings using videoconferencing tools 1-2-3-4-5

10. **Choose your preferred methods of virtual communication in an international, geographically dispersed project team** *(mark as many as needed)*:
    d. e-mail ☐
    e. instant text messaging (e.g. Skype, WatsApp, etc.) ☐
    f. meetings using videoconferencing tools ☐
    g. other (which) ..... ☐

11. **To what extent do you agree with the following statements?**

    Mark your answer on a scale from 1 to 5, where 1 means: 'completely disagree' and 5 means 'fully agree' tick the:

    a. I appreciate the possibility to communicate at a distance in real time using various types of instant messaging and/or video conferencing software 1-2-3-4-5
    b. Some project team members misuse virtual communication, by holding online meetings too often 1-2-3-4-5
    c. Because of cultural differences between partners, I sometimes feel isolated from the world, when communicating virtually 1-2-3-4-5
    d. When communicating virtually (e.g. via e-mail, communication platforms, video-conferencing, etc.) some project team members are passive 1-2-3-4-5
    e. When communicating virtually, I find it difficult to read non-verbal signals (body language) 1-2-3-4-5

12. **How to improve asynchronous communication?**

    In a geographically dispersed international project team, much of the work takes place asynchronously, i.e. not in real time. Examples include communication via instant messaging, email and document sharing platforms.

    Mark on a scale from 1 to 5 how important the following aspects are for improving asynchronous communication between team members of international partnerships working together in virtual space. 1 means: 'not important at all' and 5 means: 'very important'.

    a. communication principles agreed by team members (e.g. in the form of a communication strategy developed in the initial phase of the project) 1-2-3-4-5
    b. determining the information needs of team members (e.g. avoiding sending everything to everyone by determining who in the project team should receive what kind of information) 1-2-3-4-5
    c. clearly titled e-mails 1-2-3-4-5
    d. grouping messages into thematic threads 1-2-3-4-5
    e. the arrangement to send replies within the same thread, without creating a new e-mail message 1-2-3-4-5
    f. setting a maximum response time 1-2-3-4-5
    g. frequency of correspondence limited to necessary e-mails 1-2-3-4-5
    h. agreement by the partnership which language will be the working language of the project 1-2-3-4-5
    i. knowledge of project management jargon 1-2-3-4-5
    j. development of a glossary of subject-related terms common to all team members (e.g. common for all partners definition of e-learning etc.) 1-2-3-4-5

    other factors (which ones)

    ....

13. **Although much of the work in international project partnerships is done asynchronously (e.g. via e-mail), there are also real-time online meetings (e.g. using video-conferencing software). What is the role of the following factors for assuring good online communication in real-time?**

Mark your answer on a scale of 1 to 5, where 1 means: 'not important at all' and 5 means 'very important':

a. working equipment (headphones, camera, etc.) 1-2-3-4-5
b. good internet connection 1-2-3-4-5
c. switching on the cameras by meeting participants 1-2-3-4-5
d. videoconferencing tools used sufficiently 1-2-3-4-5
e. technical skills of meeting participants 1-2-3-4-5
f. proficiency in the working language of the project 1-2-3-4-5

14. **As a manager of an international project or its part I prefer:** *(single choice)*
a. virtual meetings ☐
b. in-person meetings ☐

Why? .....

15. **As a staff member of the project that is managed by others, I prefer** *(single choice)*
a. virtual meetings ☐
b. in-person meetings ☐

Why? .....

16. **Which factors do you consider important in the preparation and implementation of meetings (both online and face-to-face) of an international partner team working together in a virtual space?**

Mark your answer on a scale from 1 to 5, where 1 means 'not important at all' and 5 means: 'very important':

a. joint date setting 1-2-3-4-5
b. taking into account the different time zones of team members 1-2-3-4-5
c. agenda agreed before the meeting 1-2-3-4-5
d. keeping the time of the agenda 1-2-3-4-5
e. space for informal discussions between team members (networking) 1-2-3-4-5
f. agreed rules (e.g. the way how to signal willingness to speak) 1-2-3-4-5
g. adherence by meeting participants to the agenda 1-2-3-4-5
h. discussing only project matters 1-2-3-4-5
i. time on the agenda for informal talks between partners 1-2-3-4-5
j. physical and mental wellbeing of participants during the meeting, 1-2-3-4-5
k. in the case of real meetings, enable study visits to local organisations in the host institution's environment 1-2-3-4-5
l. minutes summarising the findings of the meeting sent to participants 1-2-3-4-5

17. **To what extent are the following aspects important for knowledge management in a geographically dispersed, international partner team?**

Mark your answer on a scale from 1 to 5, where 1 means 'not at all important' and 5 means: 'very important'):

a. agreed principles of documentation and project knowledge management 1-2-3-4-5
b. 24/7 access to project documentation by project team members 1-2-3-4-5
c. easy monitoring of the status of project tasks 1-2-3-4-5
d. several team members working on the same document in real time 1-2-3-4-5
e. document version management 1-2-3-4-5
f. notification of the inclusion of a new document in the project documentation space by any member of the team 1-2-3-4-5
g. templates available for team members to help them with their project work 1-2-3-4-5

E. HUMAN MANAGEMENT (HR)

18. **Indicate to what extent you agree with the following statements**, *on a scale from 1 to 5, where 1 means 'completely disagree' and 5 means 'completely agree',:*

a. I like to know my exact role in a project 1-2-3-4-5
b. The role assigned to me should be in line with my competencies and the capacity of my organisation 1-2-3-4-5
c. I like to know from the beginning what other members of the project team are responsible for 1-2-3-4-5
d. Trust is a key element for success when working in geographically dispersed international project teams 1-2-3-4-5
e. Regular project progress monitoring is essential when working in geographically dispersed international project teams 1-2-3-4-5
f. Conflicts easily arise in international, geographically dispersed virtual project partnerships 1-2-3-4-5
g. Conflicts should be resolved on an ongoing basis, even online, if no real meeting of the project team members is scheduled 1-2-3-4-5
h. Key members of international project team should have a chance to meet in person 1-2-3-4-5
i. It is particularly important that the project team has the opportunity to meet stationary during the first phase of the project 1-2-3-4-5
j. Prior knowledge of some of the team members helps with relationships within the project team 1-2-3-4-5
k. It is important to choose the right organisation for an international project 1-2-3-4-5
l. Time invested in looking for suitable partners for project partnerships may result in better project cooperation 1-2-3-4-5
m. Team members may have different motivations for the project 1-2-3-4-5
n. It is useful to know the motivation of other team members to join the project partnership 1-2-3-4-5
o. It should be agreed from the beginning of the project how to deal with partner/person who is permanently not completing tasks (e.g. decision of all other partners to change or reduce partner) 1-2-3-4-5

F. TEAM RELATIONS

19. **To what extent do the following aspects help to build good relations between the members of a geographically dispersed international project partnership?**

Mark your answer on a scale from 1 to 5, where 1 means 'very little and 5 means 'very much':

a. common goal 1-2-3-4-5
b. atmosphere of cooperation 1-2-3-4-5
c. competition between team-members 1-2-3-4-5
d. openness of project team-members 1-2-3-4-5
e. communicativeness 1-2-3-4-5
f. possibility of in-person meetings with other team members 1-2-3-4-5
g. team-building activities 1-2-3-4-5
h. completing tasks in a timely manner by team members 1-2-3-4-5
i. trust among the team 1-2-3-4-5
j. understanding among the team 1-2-3-4-5
k. prompt feedback 1-2-3-4-5

20. **To what extent may the following aspects disturb the relationships between the members of a geographically dispersed international project partnership?**

Mark your answer on a scale from 1 to 5, where 1 means 'to a very small extent' and 5 means 'to a very large extent',

a. domination of one or more partners 1-2-3-4-5
b. unclear roles 1-2-3-4-5
c. misunderstandings and conflicts 1-2-3-4-5
d. passive leader 1-2-3-4-5
e. leader imposing his opinion 1-2-3-4-5
f. lack of understanding within the team 1-2-3-4-5
g. a partner who does not carry out agreed tasks or is always late 1-2-3-4-5

21. **Indicate to what extent you agree with the following statements.**

Mark your answer on a scale from 1 to 5, where 1 means 'completely disagree' and 5 means 'completely agree'.

a. If partners are new to me, I prefer formalised rules of cooperation (e.g. signing of a project contract, agreed project management plan, project quality management plan, agreed rules of communication, etc.). 1-2-3-4-5
b. Even if I know the project partners, I prefer formalised rules of cooperation 1-2-3-4-5
c. Teambuilding is important in international projects where partners come from different organisations, often located in different countries 1-2-3-4-5
d. Teambuilding should take place during face-to-face meetings 1-2-3-4-5
e. Teambuilding should take place during on-line meetings 1-2-3-4-5

G. SUCCESSFUL MANAGEMENT OF INTERNATIONAL PROJECT PARTNERSHIPS

22. When do we say that the international project done by multiple organisations, in a highly virtual way, is a SUCCESS?

Mark to what extent you agree with the following statements, using a scale 1-5 where 1 means 'I totally disagree, and 5 means 'I fully agree'. You may also add other ideas.

The success of an international, partnership project is when:

a. the project is done on-time (no delays) 1-2-3-4-5
b. the project is done within the budget planned 1-2-3-4-5
c. all planned results are delivered 1-2-3-4-5
d. the quality of the results is high in the partnership 1-2-3-4-5
e. final results are implemented – used within the partners organisation or also beyond 1-2-3-4-5
f. stakeholders, e.g. end-users, are satisfied of its results 1-2-3-4-5
g. final report is accepted 1-2-3-4-5
h. it is well managed 1-2-3-4-5
i. there is a good understanding between project partners 1-2-3-4-5
j. other? …….

23. **What is the role of the following aspects for the SUCCESSFUL MANAGEMENT of an international project or its part?**

Mark your answer on a scale from 1 to 5, where 1 means: 'not important at all' and 5 means: 'very important '

a. Good communication with the project leader 1-2-3-4-5
b. Good communication with work package leaders 1-2-3-4-5
c. Good communication between partners 1-2-3-4-5
d. Good communication between project leader and contracting authority 1-2-3-4-5
e. Well-chosen competences of partner organisations in a partnership 1-2-3-4-5
f. Involvement of partners 1-2-3-4-5
g. Leader's responsiveness 1-2-3-4-5
h. Possibility of face-to-face meetings with team members 1-2-3-4-5
i. Empowerment of team members 1-2-3-4-5
j. Confidence in team members 1-2-3-4-5
k. Openness to other cultures 1-2-3-4-5
l. Flexibility in action 1-2-3-4-5
m. Formalising the rules of cooperation 1-2-3-4-5
n. Implementation of team-building activities 1-2-3-4-5
o. Project risk identification 1-2-3-4-5
p. Project risk management 1-2-3-4-5
q. Achieving personal benefits through participation in the project 1-2-3-4-5
r. Achieving benefits from project participation at my organisation level 1-2-3-4-5
s. Involvement of target groups in project activities 1-2-3-4-5
t. Well-integrated project team 1-2-3-4-5
u. Individualism of project team members 1-2-3-4-5
v. Ability to work in a team 1-2-3-4-5

Other factors favouring smooth management of an international project (which ones)
.....

24. **To what extent the following aspects may JEOPARDISE THE SUCCESS OF YOUR MANAGEMENT of an international project (or its part).**

Mark your answer on a scale 1-5, where 1 means: 'not at all' and 5 means: 'to large extent'.

a. Lack of relevant competences within the team 1-2-3-4-5

b. Delayed delivery of results 1-2-3-4-5
c. Budget problems 1-2-3-4-5
d. Conflicts between team members 1-2-3-4-5
e. Lack of regularity in communication 1-2-3-4-5
f. Information chaos 1-2-3-4-5
g. No information available 1-2-3-4-5
h. Unclear roles and responsibilities in the project 1-2-3-4-5
i. No fixed dates 1-2-3-4-5
j. Lack of monitoring and enforcement of partners' agreements 1-2-3-4-5
k. Misunderstanding of cultural differences 1-2-3-4-5

Other hazards (which)

.....

H. EXAMPLE OF A SUCCESSFUL PROJECT

25. **Among the international projects you have carried out so far in a virtual partnership of several organisations, were there any successful ones that you were the leader of?** It can be the leadership of the whole project or just of it's part (e.g. a work-package or output)

☐ yes
☐ no

If yes:

26. **Please choose such successful international project carried in a virtual partnership of several organisations and provide the following information**:

The programme under which it was implemented:
☐ Erasmus+ (formerly Lifelong Learning)
☐ Horizon Europe (formerly Horizon 2020, Framework Programmes)
☐ Norwegian Funds
☐ other (which) .....

Project No. .....
project title: .....
www of the project .....
How many partner organisations were implementing this project? .....
The countries from which the partners of this project came.....

27. **What was your role in this project?** *(single choice)*

☐ leader of the whole project
☐ leader of just a part of the project (e.g. a work-package or output)
☐ leader of the whole project and also a leader of the package of tasks in the project
☐ performer of tasks, without a leading role

28. Why do you think it was a SUCCESSFUL PROJECT?

Mark the answer on a scale from 1 to 5, where 1 means: 'this aspect did not testify to the success of the project at all,' and 5 means: 'this aspect was very much a proof of the project's success'

a. It was carried out on time 1-2-3-4-5
b. It was done within the planned budget 1-2-3-4-5
c. Everything that was planned has been achieved 1-2-3-4-5
d. The quality of results, confirmed by end-user evaluations, was very good 1-2-3-4-5
e. As the partnership we have achieved added value, that individual partners would not have achieved on their own 1-2-3-4-5
f. Stakeholders (e.g. final users) were satisfied with the results achieved 1-2-3-4-5
g. The results produced are further used by me or my organisation after the project end 1-2-3-4-5
h. We were a well-integrated project team 1-2-3-4-5
i. We are planning further joint activities with our project partners 1-2-3-4-5
j. There were no communication problems in the partnership 1-2-3-4-5
k. The cultural values that team members brought with them were used to achieve synergy in the team 1-2-3-4-5
l. The partners understood each other, despite the fact that they came from different cultures 1-2-3-4-5
m. The project was well managed 1-2-3-4-5
n. The leader was highly competent in managing the project team 1-2-3-4-5
o. I have learned a lot 1-2-3-4-5
p. My organisation has benefited greatly from this cooperation 1-2-3-4-5

Other factors - which ones?

.....

29. How was the COLLABORATION in this project team?

Please indicate to what extent you agree with the statements below, using a scale of 1-5, where 1 means "completely disagree" and 5 means "completely agree". You can also add other ideas.

a. I knew what my role was in this project 1-2-3-4-5
b. I knew the roles of other team members from other partner organisations in the project 1-2-3-4-5
c. All partners had relevant competences regarding the project topic 1-2-3-4-5
d. All partners were competent in project management 1-2-3-4-5
e. I felt that I had an influence on what was happening in the project 1-2-3-4-5
f. The project had rigid rules imposed on the project team 1-2-3-4-5
g. Partners had a lot of freedom in the way they reached their goal 1-2-3-4-5

other observations on cooperation in this project?

.....

30. **Please mark the descriptions that reflect your role in the project, as a leader of this project, or its part** *(multiple choice):*

☐ I was rather apodictic
☐ I was rather flexible
☐ I was the support for the team
☐ I did not interest much in the work of the team

METRIC

M1. Gender:

- ☐ woman
- ☐ man
- ☐ different

M2. Age:

- ☐ less than 30 years
- ☐ 31-40 years
- ☐ 41-50 years
- ☐ 51-60 years
- ☐ over 60 years

M3. What country do you work in: ..(cafeteria of 27 EU countries + other)

M4. What language do you usually use in international projects? .....

M5. What language do you speak outside of work? .....

M6. Which nationality do you identify with the most: .....

M7. Is international project work your main area of professional activity? *(select one option)*

- ☐ yes, I am mainly responsible for management/administrative matters in projects
- ☐ yes, I am mainly responsible for content-related issues in projects
- ☐ yes, I am responsible for both management/administrative matters as well as substantive matters in projects
- ☐ no, participation in international projects is my additional activity
- ☐ remarks: .....

M8. How long have you been involved in international partnership projects where team members represent organisations from different countries:

- ☐ under 2 years
- ☐ 2 to 5 years
- ☐ 5 to 10 years
- ☐ 10 to 15 years
- ☐ over 15 years

M9. How many international projects have you coordinated as overall project leader so far?

- ☐ no
- ☐ 1-2
- ☐ 3-5
- ☐ 6-10
- ☐ above 10

M10. In how many projects were you the leader of its part (e.g. leader of a work-package or a leader of dissemination).

- ☐ in any
- ☐ 1-2
- ☐ 3-5
- ☐ 6-10

☐ above 10

M11. The most common number of partner organisations in international projects you have carried out so far is:

☐ 2-3 organisations
☐ 4-6 organisations
☐ 7-9 organisations
☐ over 9 organisations

M12. The most common programmes under which international projects with your participation have been carried out so far are:

☐ Erasmus+ (formerly Lifelong Learning Programme)
☐ Horizon Europe (formerly Horizon 2020, Framework Programmes)
☐ Norwegian Funds
☐ other (please specify) .....

M13. How would you characterise your so far project experience? Most of the projects I have done so far:

☐ These were small projects where the key was to share experience between team members rather than to create concrete results
☐ These were large projects where we worked together to develop concrete outcomes

M14. Are you now implementing an international project, in your current organisation, in partnership with organisations from other countries?

☐ yes
☐ no

M.15 Which of the below descriptions characterise in the best way the organisation in which you run the projects?:

☐ Project management is rather spontaneous and lacks established procedures
☐ My organisation has partially described project management procedures
☐ My organisation has defined project management standards
☐ In my organisation, project management is monitored by a dedicated unit/team
☐ In my organization, project management is fully optimized (there is extensive and complete organization of project management processes, allowing for optimization)

M16. Describe the organisation on behalf of which you carry out international projects.

Use the scale from 1 to 5, where 1 means 'very low grade' and 5 means 'very high grade':

a. There is flexibility and innovation 1-2-3-4-5
b. It is results-oriented 1-2-3-4-5
c. There is standardisation of project management systems and processes 1-2-3-4-5
d. It offers support in project management 1-2-3-4-5
e. There is delegation and autonomy in project management 1-2-3-4-5
f. It focuses on the outside 1-2-3-4-5
g. There is clear direction and vision for the development of the organisation 1-2-3-4-5
h. It offers training and competence development opportunities 1-2-3-4-5
i. It is people-orientated 1-2-3-4-5
j. There is openness and communication 1-2-3-4-5
k. It is rational decision-making orientated 1-2-3-4-5

M17. What kind of person are you? Please assess the below skills and competences.

On a scale from 1 to 5, please mark how much you agree with the following statements, where 1 means 'I completely disagree' and 5 means 'I fully agree'.

a. I like to set personal goals in order to check and adjust my progress and deal with my daily work in a systematic way 1-2-3-4-5

b. I always act in accordance with my own moral and ethical values and principles 1-2-3-4-5

c. I always act in line with the expected and/or predictable behaviour 1-2-3-4-5

d. I always manage to build a trust-based project environment where others feel secure and confident 1-2-3-4-5

e. I communicate effectively in various situations, with different persons coming from various cultural groups 1-2-3-4-5

f. I'm good in building and maintaining good personal relationships in a team 1-2-3-4-5

g. It is easy for me to engage others in tasks and commit them to the common goals 1-2-3-4-5

h. I like to lead my team 1-2-3-4-5

i. I am often seen as a leader by others 1-2-3-4-5

j. I like bringing people together to achieve common goals as a team 1-2-3-4-5

k. I'm good in resolving conflicts and crises that arise in the project team 1-2-3-4-5

l. I like to think and act in an original and creative way 1-2-3-4-5

m. I am a good negotiator 1-2-3-4-5

n. In project work, I focus on reaching the agreed outcomes 1-2-3-4-5

Załącznik 8. Scenariusz wywiadu z role models

Cel: Identyfikacja czynników determinujących skuteczne zarządzanie międzynarodowymi partnerstwami realizującymi projekty w zespołach zróżnicowanych kulturowo, organizacyjnie i indywidualnie oraz zebranie dobrych praktyk w tym zakresie

Pytania:

1. Do you manage international partnership projects? What type of projects?	
2. When you think about managing KA2 Erasmus+ project, what associations do you have in mind?	
3. What does it mean that the project is successful? What are the signals of the success?	
4. What is difficult in managing international teams working mostly on-line?	
5. How to manage international project team well?	
6. I'm collecting good practices in the management of virtual partnership Projects run in an international environment? What tools supporting that process can you recommend? (eg. platforms, tools, success stories etc.)	

Wersja polska pytań:

1. Czy zarządzasz projektami międzynarodowymi? Jakie to są projekty?
2. Kiedy myślisz o zarządzaniu projektem KA2 Erasmus+, jakie skojarzenia masz na myśli?
3. Co to znaczy, że projekt się powiódł, jest udany? Po czym można to rozpoznać?
4. Co jest trudne w zarządzaniu międzynarodowymi zespołami działającymi głównie on-line?
5. Jak dobrze zarządzać takim zespołem?
6. Zbieram dobre praktyki w zakresie zarządzania wirtualnymi partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym? Jakie narzędzia wspierające ten proces może Pani/Pan polecić? (np. platformy, narzędzia, historie sukcesu itp.)

Metryczka

Płeć: ……..…..

Nazwa organizacji którą respondent reprezentuje: ……..…

Kraj:……..

Od jakiego czasu realizuje międzynarodowe projekty partnerskie: ……....

Załącznik 9. Scenariusz warsztatu przyszłościowego

WARSZTAT PRZYSZŁOŚCIOWY ZORGANIZOWANY W RAMACH DOKTORATU WDROŻENIOWEGO Z OSOBAMI BIORĄCYMI UDZIAŁ W REALIZACJI PROJEKTU ERASMUS+ FAKENEWS&ELDERS

SCENARIUSZ SPOTKANIA

GŁÓWNY CEL WARSZTATU

Warsztat ma na celu podsumowanie fazy testowania platformy do zarządzania projektami (AdminProject), jaka została zarekomendowana i była wykorzystywana przez ponad rok przez międzynarodowe partnerstwo do komunikacji, współpracy i zarządzania realizacją projektu Erasmus+ Fakenews&Elders. Pożądane jest uzyskanie informacji, czy wdrożona platforma zaspokaja potrzeby komunikacyjno-zarządcze członków zespołu projektowego oraz zebranie opinii na temat ewentualnych jej ulepszeń.

Zaplanowano, że w warsztacie wezmą udział wszyscy uczestnicy międzynarodowego spotkania partnerów projektu Erasmus+ Fakenews&Elders, które odbędzie się 25-26 września 2023r. w Cagliari, we Włoszech. Będą to reprezentanci wszystkich sześciu instytucji zaangażowanych w ten projekt z Polski, Grecji, Czech, Francji, Hiszpanii i Włoch.

Oczekuje się, że każda organizacja będzie reprezentowana przez minimum jedną osobę, zaangażowaną w realizację projektu, która korzystała z testowanej platformy komunikacyjnej.

WARSZTAT PRZYSZŁOŚCIOWY – GŁÓWNE ELEMENTY

1. Przywitanie uczestników oraz przedstawienie celu i zasad warsztatu.
2. Część właściwa [czas trwania dostosowany do poszczególnych faz i potrzeb uczestników]:
    a. Faza krytyki
    b. Faza utopii (fantazji)
    c. Faza realizacji (implementacji)
3. Podsumowanie i zakończenie warsztatu.

MATERIAŁY POTRZEBNE DO REALIZACJI WARSZTATU:

- Wygodna przestrzeń, w której uczestnicy usiądą swobodnie (stół w ustawieniu w podkowę, aby ułatwić kontakt wzrokowy uczestnikom),
- Materiały biurowe: kartki A4, kartki typu post-it, przybory do pisania (długopisy, kolorowe markery),
- Flipchart,
- Sprzęt do nagrywania (dyktafony),
- Napoje oraz przekąski dla uczestników.

SCENARIUSZ WARSZTATU

1. Przywitanie uczestników oraz przedstawienie celu i zasad warsztatu.
    a. Powitanie uczestników, podziękowanie im za obecność i zgodę na udział w warsztacie;

b. Przedstawienie ogólnego celu spotkania (patrz początek tego scenariusza)
c. Prezentacja ogólnych reguł warsztatu (faz), reguł dyskusji (aktywny udział, pojedyncze zabieranie głosu, każda opinia jest ważna, prosimy o argumentowanie, ilustrowanie przykładami) oraz poinformowanie uczestników o nagrywaniu spotkania (uzyskanie zgody na nagrywanie - nagranie zostanie wykorzystane tylko do przygotowania transkrypcji, która będzie podstawą do raportu);
d. Odpowiedzi na pytania i wątpliwości uczestników.

2. Część właściwa

a. Faza krytyki

Celem tej części warsztatu jest uzyskanie informacji, w jakim zakresie platforma AdminProject wspiera zespół projektowy w skutecznym zarządzaniu projektem, zebranie opinii na temat funkcjonalności platformy, które przeszkadzały uczestnikom w sprawnym komunikowaniu się, współpracy i zarządzaniu realizacją projektu, a także identyfikacja ewentualnych obszarów udoskonaleń w tym zakresie. Dyskusja będzie prowadzona wokół kluczowych elementów platformy: komunikacji, przechowywania dokumentacji projektowej, monitorowania przebiegu zadań, pozostałych aspektów. Wszystkie krytyczne uwagi powinny zostać zapisane na flipcharcie.

b. Faza utopii (fantazji)

W tej fazie celem jest wypracowanie idealnych (utopijnych) rozwiązań dla platformy komunikacyjno-zarządczej, wspierającej pracę członków zespołu projektu partnerskiego zróżnicowanego kulturowo, organizacyjnie i indywidualnie. Należy nie ograniczać się w swoich pomysłach (nawet, jeśli któreś wydają się nierealne do spełnienia). Ważne jest, aby odnosić zgłaszane pomysły do tych samych wymiarów, które były wskazane w fazie krytyki, czyli do: komunikacji, przechowywania dokumentacji projektowej, monitorowania przebiegu zadań, pozostałych aspektów. Wszystkie pomysły powinny zostać zapisane na flipcharcie.

c. Faza realizacji (implementacji)

W tej części celem jest uzyskanie urealnionych sugestii i rekomendacji od uczestników. Wypracowane pomysły mają proponować rozwiązania problemów wskazanych w fazie krytyki oraz czynić wykonalnymi pomysły z fazy utopii. Podobnie, jak w dwóch poprzednich etapach, także tutaj warto podzielić te rekomendacje na te, które odnoszą się do: komunikacji, przechowywania dokumentacji projektowej, monitorowania przebiegu zadań, pozostałych zagadnień.

d. Faza wyboru rozwiązań

Ostatnim etapem jest wybór 3-4 najważniejszych rozwiązań, które zdaniem uczestników powinny zostać wprowadzone. W celu ich wyboru można zastosować proste głosowanie preferencyjne. Każdy z uczestników może rozdysponować odpowiednio 3 lub 4 punkty w dowolny sposób (może je przeznaczyć na jedną rekomendację lub rozdysponować między wybrane trzy lub cztery sugestie).
Tę fazę kończy prezentacja tych rozwiązań, które zdobyły najwięcej punktów.

3. Podsumowanie i zakończenie warsztatu.
    a. Podziękowanie zebranym za poświęcony czas, włożony wysiłek, przekazane opinie i informacje.
    b. Upewnienie się, czy uczestnicy mają jakieś wątpliwości, pytania, uwagi, którymi chcieliby się podzielić. Udzielenie ostatnich wyjaśnień.
    c. Zakończenie warsztatu.

SZCZEGÓŁOWY SCENARIUSZ WARSZTATU

Faza krytyki
Przykłady pytań, których celem jest diagnoza w jakim zakresie platforma komunikacyjno-zarządcza AdminProject, zaspokaja potrzeby partnerstwa międzynarodowego realizującego wspólny projekt Erasmus+ w rozproszeniu geograficznym, oraz identyfikacja funkcjonalności, które utrudniają członkom zespołu skuteczne zarządzanie projektem, w tym komunikowanie się.

a. Jakie korzyści widzicie w związku z korzystaniem w partnerstwie projektowym z platformy AdminProject?
b. Jakie zauważacie wady tej platformy?
c. Czy była ona pomocna w komunikowaniu się z partnerami projektowymi?
    - Co nie do końca się sprawdziło w tym zakresie?
    - Co było nieefektywne w komunikowaniu się z partnerami poprzez AdminProject?
d. Czy funkcjonalności związane z przechowywaniem i dostępem do dokumentacji projektowej oferowane prze platformę AdminProject okazały się dla Was pomocne w codziennej realizacji projektu?
    - Czego brakuje platformie AdminProject w tym zakresie?
    - Co mogłoby działać lepiej w tym zakresie?
e. Czy platforma była pomocna w monitorowaniu przebiegu i stanu realizacji działań projektowych? W jaki sposób?
    - Czy jest coś, co cię denerwowało lub było nieużyteczne w tym zakresie?
f. Z czym mieliście największe problemy korzystając z AdminProjecta?

Moderator powinien zapisać wszystkie wymienione trudności na flipcharcie.

Faza utopii (fantazji)
W tej fazie celem jest wypracowanie idealnych (utopijnych) rozwiązań wspierających międzynarodowe partnerstwa projektowe w skutecznym zarządzaniu projektem z wykorzystaniem platformy komunikacyjno- zarządczej AdminProject lub podobnych.

Przykładowe pytania:

a. Przypuśćmy, że możemy DOWOLNIE zmieniać platformę AdminProject lub też zaprojektować takie narzędzie od samego początku. Jakie cechy musi spełniać taka platforma, aby usprawniała komunikację w partnerstwie? Czy wystarczyłyby zmiany w platformie, którą wykorzystujemy? Jakie zmiany mogłyby usprawnić jej działanie w zakresie komunikowania się zespołu w partnerstwie międzynarodowym takim jak nasze (Erasmus+ w którym mamy 6 organizacji z różnych krajów)?
g. Jak wyobrażacie sobie IDEALNY sposób pracy z dokumentacją projektową w takim partnerstwie? Jak w idealny sposób tworzyć dokumentację? Jak ją przechowywać? Jak

określić dostęp do niej? Jak wyszukiwać poszczególne dokumenty? W jaki sposób kontrolować wykonywanie zadań?

h. Jak opiszecie idealną platformę, dzięki której będzie możliwe monitorowanie przebiegu realizacji projektu?
i. Co powinna oferować idealna platforma do skutecznego zarządzania międzynarodowymi partnerstwami projektowymi?

Moderator powinien zapisywać pojawiające się pomysły na flipcharcie.

Faza realizacji (implementacji)

W tej części celem jest uzyskanie urealnionych sugestii i rekomendacji od uczestników, w tym celu moderator segreguje z uczestnikami postulaty z drugiej fazy, dzieląc je na: „realne do wdrożenia"; „realne, ale skomplikowane i trudne do realizacji" i „nierealne". Następnie omawia z uczestnikami warunki i okoliczności, które powinny być spełnione, aby możliwe było wprowadzenie poszczególnych rozwiązań. Moderator w pierwszej kolejności omawia postulaty realne, a później te trudniejsze. Każdy postulat zapisywany jest na osobnej kartce, na której wypisywane są także działania, które należałoby podjąć, aby udało się wprowadzić daną rekomendację.

Ostatnim etapem jest wybór 3-4 najważniejszych rozwiązań, które zdaniem uczestników powinny zostać wprowadzone. W celu ich wyboru można zastosować proste głosowanie preferencyjne. Każdy z uczestników może rozdysponować odpowiednio trzy lub cztery punkty w dowolny sposób (może je przeznaczyć na jedną rekomendację lub rozdysponować między wybrane trzy lub cztery sugestie).

Prezentacja wypracowanych rekomendacji i postulatów poszczególnych grup

W tej części wybrani przedstawiciele każdej z grup (stolików) przedstawiają na forum wypracowane postulaty. Po prezentacjach następuje seria pytań i odpowiedzi.

Podsumowanie i zakończenie warsztatu

a. Podziękowanie zebranym za poświęcony czas, włożony wysiłek, przekazane opinie i informacje.
b. Upewnienie się, czy uczestnicy mają jakieś wątpliwości, pytania, uwagi, którymi chcieliby się podzielić.
c. Ewentualnie udzielenie ostatnich wyjaśnień.
d. Zakończenie warsztatu.

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 10. Scenariusz kawiarenki deliberacyjnej

SCENARIUSZ KAWIARENKI DELIBERACYJNEJ Z UCZESTNIKAMI PILOTAŻU ZESTAWU NARZĘDZI ZARZĄDCZYCH OPRACOWANYCH W RAMACH DOKTORATU WDROŻENIOWEGO NA TEMAT ZARZĄDZANIA WIRTUALNYMI PARTNERSTWAMI PROJEKTOWYMI W ŚRODOWISKU MIĘDZYNARODOWYM

GŁÓWNY CEL WARSZTATU

W ramach warsztatu planowane jest poddanie ocenie opracowanego zestawu narzędzi zarządczych, do wykorzystania przez kierowników partnerskich projektów europejskich lub kierowników poszczególnych pakietów prac w projekcie. Narzędzia zostały opracowane i poddane testowaniu z uwzględnieniem cyklu życia projektu, obejmującego fazę: inicjowania, planowania, realizacji, zakończenia oraz monitorowania i kontroli projektu.

W związku z powyższym celem warsztatu jest poznanie opinii przedstawicieli międzynarodowego partnerstwa projektu Erasmus+ KA2 pt. „FakeNews&Elders", którzy brali udział w testowaniu opracowanych narzędzi, na temat ich użyteczności.

Zaplanowano, że warsztat odbędzie się w Atenach w Grecji, podczas ostatniego spotkania wszystkich partnerów projektu, jakie uzgodniono na 15 lutego 2024r. Organizacją goszczącą uczestników będzie Athens Lifelong Learning Institute z Aten. W warsztacie weźmie udział 12 przedstawicieli sześciu organizacji partnerskich z Grecji, Hiszpanii, Francji, Czech, Włoch oraz Polski, którzy pracować będą w podziale na 3 zespoły (stoliki dyskusyjne)

OGÓLNY SCENARIUSZ WARSZTATU

1. Przywitanie uczestników i przedstawienie celów oraz zasad warsztatu. [czas trwania: 20 minut].
2. Część właściwa [czas trwania: około 90 minut]:
    1) Runda 1 – ocena narzędzi do wykorzystania w fazach inicjowania i planowania
    2) Runda 2 – ocena narzędzi do wykorzystania w fazie realizacji
    3) Runda 3 – ocena narzędzi do wykorzystania w fazie monitorowania i kontroli oraz zakończenia projektu
3. Podsumowanie i zakończenie warsztatu [czas trwania: 10 minut].

MATERIAŁY POTRZEBNE DO REALIZACJI WARSZTATU:

- trzy stoły;
- dwanaście krzeseł;
- materiały do aranżacji sali na wzór kawiarni;
- sześć papierowych obrusów (papiery flip-chart);
- losy dla uczestników oraz układ poszczególnych rund [patrz załącznik];
- kartki A4;
- kartki typu post-it;
- przybory do pisania – długopisy, kolorowe markery;
- poczęstunek dla uczestników.

SZCZEGÓŁOWY SCENARIUSZ WARSZTATU

/20'/

1. Przywitanie uczestników i przedstawienie celów oraz zasad warsztatu

1) Losowanie symboli przez uczestników przed wejściem do sali warsztatowej.
2) Powitanie uczestników, podziękowanie im za przybycie i zgodę na udział w warsztacie.
3) Przedstawienie ogólnego celu spotkania
4) Prezentacja i wyjaśnienie reguł:
   - idei World Cafe wraz z etykietą i uzasadnieniem logiki losowania uczestników do stolików i ich późniejszego rotowania.
   - roli „gospodarzy stolików".
   - roli „ambasadorów idei".
   - ważności każdej wypowiedzi i zachęcenie uczestników do aktywnego udziału w dyskusji.
   - istoty w dążeniu do wypracowania relatywnie zgodnego stanowiska.
   - istoty formułowania opinii i wniosków z wykorzystaniem obrusów.
   - konieczności rejestrowania dyskusji przy stolikach za pomocą aparatu fotograficznego
5) Wyjaśnienie ewentualnych wątpliwości zgłaszanych przez uczestników i udzielenie niezbędnych odpowiedzi przez organizatorów spotkania.

/90'/

2. Część właściwa warsztatu:

/20'/

1) Runda 1 – Narzędzia dotyczące faz inicjowania i planowania

/30'/

2) Runda 2 – Narzędzia pomocne w fazie realizacji

/20'/

3) Runda 3 - Narzędzia pomocne w fazie monitorowania i kontroli oraz zakończenia projektu

Pytania w każdej rundzie będą takie same, z odniesieniem do odpowiedniej fazy realizacji projektu, omawianej w danej rundzie.

Stolik nr. 1:

a) W jaki sposób zaprezentowane narzędzia są pomocne w pracy kierownika partnerskiego projektu europejskiego lub kierowników poszczególnych pakietów prac w projekcie takim, jak nasz projekt FakeNews? Czy wymagają one jakiegoś uzupełnienia?
b) Będąc odpowiedzialnym za projekt lub jego pakiet pracy, jak najlepiej wykorzystać proponowane narzędzia?

Stolik nr. 2:

a) Jakie są zalety korzystania z zaprezentowanych narzędzi przez kierowników projektu lub kierowników poszczególnych pakietów prac w międzynarodowym projekcie partnerskim takim, jak nasz projekt FakeNews?

b) Co może wzmocnić osiągnięcie sukcesu projektu w kontekście narzędzi menedżerskich w danej fazie realizacji projektu?

Stolik nr. 3:

a) Jak oceniasz łatwość korzystania z zaproponowanych narzędzi?
b) Czy korzystanie z nich wymaga dodatkowych działań, czy są raczej gotowe do użycia przez kierownika partnerskiego projektu europejskiego lub kierowników poszczególnych pakietów prac w projekcie takim, jak nasz projekt FakeNews?

Stolik nr. 4:

a) Jak oceniasz uniwersalność zaproponowanych narzędzi? Czy mogą być przydatne bez względu na to jaka organizacja będzie chciała z nich korzystać, czy raczej są odpowiednie dla wybranego typów instytucji aktywnych w międzynarodowych projektach partnerskich takich, jak nasz projekt FakeNews?
b) Będąc odpowiedzialnym za projekt lub jego pakiet pracy, jak najlepiej wykorzystać proponowane narzędzia?

Podsumowanie i zakończenie warsztatu /10'/

1) Podziękowanie zebranym za poświęcony czas, włożony wysiłek, przekazane opinie i informacje.
2) Upewnienie się, czy uczestnicy mają jakieś wątpliwości, pytania, uwagi, którymi chcieliby się podzielić.
3) Ewentualnie udzielenie ostatnich wyjaśnień.
4) Zakończenie warsztatu.

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 11. Zbiór narzędzi zarządczych, do wykorzystania w poszczególnych etapach realizacji projektu w międzynarodowym partnerstwie



Toolbox for EU project managers

Practical solutions and tools for managing culturally diverse, virtualized project partnerships of European projects.

Marta Kędzia



Author: Marta Kędzia

©2024

CC BY NC SA

The guide is based on materials gathered in the process of international literature review and through good practices collection, done within the international research 'Managing virtual project partnerships in an international environment' conducted by Marta Kędzia, PhD student at the University of Lodz, in cooperation with the FRAME Foundation for the Development of International and Educational Activities.

FRAME





FACULTY OF MANAGEMENT
University of Lodz

Table of contents

Table of contents 3

Introduction 6

How to use this guide? 7

Support during the INITIATION phase of the project 10

- Benefits of international collaboration 10
  - Tool 1: Benefits of international collaboration - my perspective 11
- We have an idea for a project, but is it really necessary? 11
  - Tool 2: Observation to investigate needs 12
  - Tool 3: Interviews to explore needs 12
  - Tool 4: Focus group to explore needs 12
  - Tool 5: Survey to investigate needs 13
  - Tool 6: Assessment of community needs and resources 13
- About the innovation of project ideas 14
  - Tool 7: Brainstorming 14
  - Tool 8: Method 6-3-5 15
  - Tool 9: Mind map 16
  - Tool 10: Lotus Flower 16
  - Tool 11: Bionics 18
- Hasn't it been done before? 19
  - Tool 12: Erasmus+ Results Platform 19

Support during the PLANNING phase of the project 20

- From idea to project 20
- General outline of the project idea 20
  - Tool 13: Project Brief 20
  - Tool 14: User story 21
- Programme selection 21
- The devil is in the detail 22
  - Project application 22
  - Project objectives 23
  - Tool 15: SMART 23
  - Tool 16: MoSCoW 24
  - Work packages 25
  - Who do we need? 25
  - Tool 17: Assessment matrix for potential partner organisations 25
  - Tool 18: Partner search channels 26
  - Tool 19: PIF - Partner Identification Form 26
  - Roles of partners 27
  - Tool 20: RACI Matrix 27
  - Project timetable 29
  - Tool 21: Project schedule - Gantt chart 29

Budget 31

Support during the EXECUTING phase of the project 32
- **Potential challenges in virtual and multicultural teams 32**
- **Forms of communication 33**
  - Tool 22: Examples of virtual collaboration tools 33
  - Tool 23: Group process for selecting a Project Management Tool 44
- **Online meetings of the international partnership 45**
  - Tool 24: Agenda for the international partnership meeting 46
  - Tool 25: International partnership meeting minutes 48
  - Tool 26: Two truths and one lie 49
  - Tool 27: This or that? 49
  - Tool 28: Picture, what do I see? 50
  - Tool 29: Story dice 50
- **About the value of a real meeting (F2F) 50**
  - Tool 30: Certificate of attendance at project partnership meeting 53
- **Let's agree on the principles of cooperation 54**
- **Intercultural communication 54**
- **Sharing knowledge 56**
  - Tool 31: Practical tips for knowledge management in a project 56
- **Team 57**
  - **Collaboration within the project team 57**
  - Tool 32: Egg drop 58
  - **About international project teams 58**
  - Tool 33: Birth map (or work map etc.) 58
  - Tool 34: Tell me your picture 59
  - **Thinking internationally 60**
  - Tool 35: Cultural audit 61
  - Tool 36: Dimensions of culture according to G. Hofstede and E.T. Hall 61
  - Tool 37: My culture, our culture 62
- **Relationships in a multicultural team 63**
  - Tool 38: Mail - you have the message 63
  - Tool 39: FUKO communication method 64
  - Tool 40: Film on intercultural management 65
- **What if conflict arises? 66**
  - Tool 41: Tangled 66
  - Tool 42: Model of solving intercultural conflicts 66
  - Tool 43: Ishikawa diagram 68
  - Tool 44: The 6-hats technique 69
  - Tool 45: Conflict situation - Arbitrator 70
  - Tool 46: Conflict situation - Reconciliation 70
  - Tool 47: Conflict situation - Negotiation 71
- **Leadership 71**
  - **Leadership skills 71**
  - Tool 48: Campbell's self-assessment sheet - assessing leadership skills in a multicultural environment 72
  - Tool 49: Culture and leadership style (film) 72

Motivating team members 73
Tool 50: Motivating team members - Ryan and Deci's self-determination theory 73
Tool 51: Objectives - Tasks - Obstacles 74
· Stakeholders 75
Who are our stakeholders? 75
Tool 52: Map of stakeholders 75
A few words about dissemination 76
Tool 53: Dissemination Report Template 77
Communication and stakeholder involvement in the project 78
Tool 54: Newspaper headline 78
· Uncertainty and risk 79
Identification and monitoring of risks 79
Tool 55: Risk register 79

Support during the MONITORING&CONTROL phase of the project 81
· Taking care of the project quality 81
· Continuous evaluation process 82
Tool 56: Evaluation show 82
Tool 57: Wind rose (also known as target plate or radar) 82
Tool 58: Fish and fishing nets 83
Tool 59: Evaluation questionnaire 84
Tool 60: Mood islands 84
Tool 61: Traffic lights 84

Support during the CLOSING phase of the project 86
· Useful checklist at the end of a project 86
Tool 62: Project Closure Checklist 86
· Sharing project experiences 87
Tool 63: Lessons learned process 87
Tool 64: Impressions - Evaluation Sheet 88
Tool 65: Sailing boat 89
Tool 66: Lessons learned 89
· Celebrating success 90
Tool 67: Post-project meeting 90
· Project sustainability 91

How is the success of the project understood? 93
· Different facets of project success 93
· Success factors of international partnership project 96
· Factors jeopardising the success of an international partnership project 98

Annex: 99
· More information and good practices 99
· Templates to use 100

List of figures 101



1

Introduction

In today's global ecosystem, managing international projects is becoming increasingly important. Entities are establishing partnerships with partner organisations, conducting joint ventures and pursuing expansion into new geographical markets. Global trends indicate a growing interest in the project approach of organisations. Providing qualified staff with developed skills to work effectively in an international project environment presents an opportunity for project-oriented organisations to implement strategic initiatives, drive positive change and effectively deliver innovation.

Working in partnership makes it possible to solve problems that would not be solved by individual organisations. The great potential of working in partnerships is recognised by the European Commission, which promotes intersectoral cooperation and sees it as a way to develop innovative solutions to key social problems of Europe[1]. Achieving high quality results would often be impossible or uninnovative if it were not for partnership working at an international level. Organisations, as well as the individual project implementers representing them, draw on the knowledge, experience and know-how of other partner organisations, thus achieving synergies.

The smooth implementation of an international project's objectives, however, requires appropriate management that takes into account the international specificities of the EU partnership.

1 R. Serafin (2007), Partnerstwo i współpraca ponadnarodowa [in:] M. Grzelewska, R. Serafin, P. Biedrońska, Poradnik projektodawcy. Praktyczne aspekty realizacji projektów Europejskiego Funduszu Społecznego, Kraków, p. 174-175.



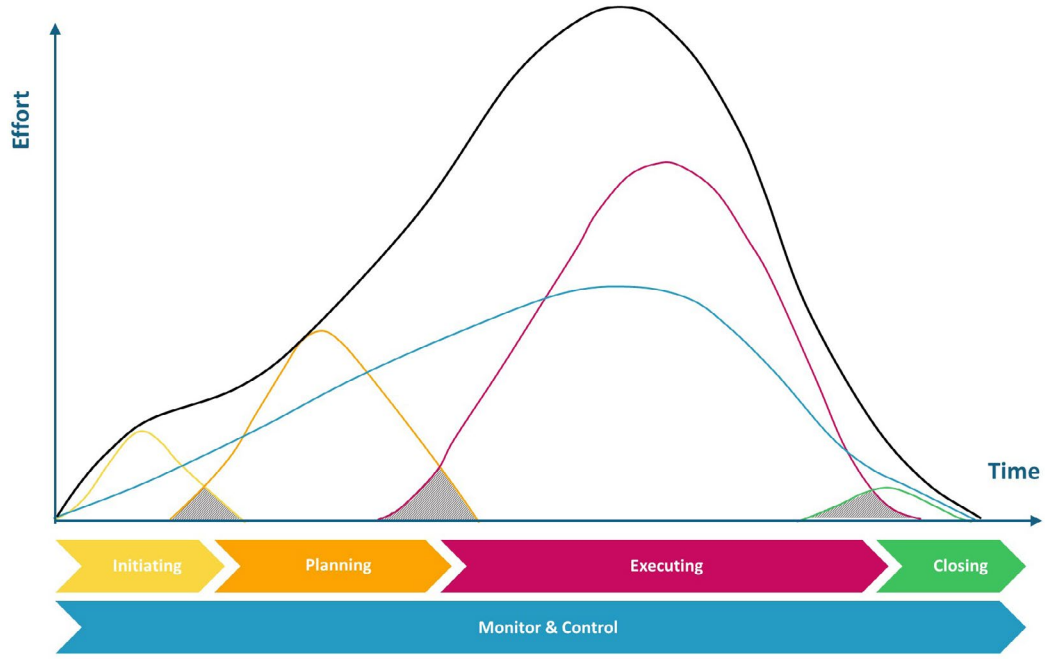
2

How to use this guide?

This manual is a set of tools to help EU project managers of international partnerships. It takes into account issues related to the specificity of EU project undertaking, including: the international dimension (team members come from different countries), the relationship partnership (project implementation through purposefully selected partner organisations in the project), the multicultural nature of the project team and the significant virtualisation of the work due to the geographical dispersion of the partner organisations in the project.

A thematic breakdown is based on the project life cycle according to PM² - The European Commission's Official Project Management Methodology2, comprising four sequential phases: project initiation, planning, executing and closing, as well as monitoring and control phase which is transversal phase in its nature.

Figure 1 - Project life cycle according to the European Commission's PM² methodology



Source: European Commission Directorate-General for Informatics (2021), *Pm2 project management methodology: guide 3.0.1*. Publications Office of the European Union, June 9, 2022.

The reader can follow the entire manual as the project progresses through the phases, or choose any method or tool appropriate to the current project situation.

Each tool is labelled with an indication of how it can contribute to the success of the project, by assigning it to the relevant categories of project success factors that were identified during the research process: communication and commitment, openness in action, risk management, development through partnership.

Table 1: Assignment of the collected tools to groups of project success factors

		SUCCESS FACTORS				FORMAT	
Phase	Tool number and name:	Communication and commitment	Openness in action	Risk management	Development through partnership	on-line	F2F
INITIATING	No. 1: Benefits of international collaboration - my perspective	•			•	√	√
	No. 2: Observation to investigate needs	•				√	√
	No. 3: Interviews to investigate needs	•				√	√
	No. 4: Focus group to investigate needs	•				√	√
	No. 5: Questionnaire to explore needs	•				√	√
	No. 6: Assessment of community needs and resources	•				√	√
	No. 7: Brainstorming	•		•		√	√
	No. 8: The 6-3-5 method	•	•		•		√
	No. 9: Mind Map	•				√	√
	No. 10: Lotus flower	•					√
	No. 11: Bionics	•			•		√
	No. 12: Erasmus+ Results Platform		•		•	√	

PLANNING	No. 13: Project Brief	•				√	
	No. 14: User Story	•	•	•		√	√
	No 15: SMART	•				√	√
	No 16: MoSCoW	•				√	√
	No. 17: Assessment Matrix of Potential Partner Organisations	•	•		•	√	√
	No. 18: Partner Search Channels		•		•	√	
	No. 19: PIF (Partner Identification Form)	•			•	√	
	No. 20: RACI Matrix	•	•		•	√	√
	No. 21: Project schedule - Gantt chart	•	•	•		√	
EXECUTING	No. 22: Examples of virtual collaboration tools	•	•		•	√	
	No. 23: Group process for selecting a Project Management Tool	•	•		•	√	√
	No. 24: Agenda for the International Partnership Meeting	•			•	√	
	No. 25: Minutes of the International Partnership Meeting	•			•	√	
	No. 26: Two truths and one lie	•	•		•	√	√
	No. 27: This or that?	•	•		•	√	√
	No. 28: Picture, what do I see?	•	•		•	√	
	No. 29: Story Dice	•	•		•	√	√
	No. 30: Certificate of attendance at a project partnership meeting	•	•		•	√	
	No. 31: Practical tips for knowledge management in a project	•	•	•	•	√	
	No. 32: Egg drop	•	•				√
	No. 33: Birth Map (or Work Map etc.)	•	•			√	
	No. 34: Tell me your picture	•	•			√	√
	No. 35: Cultural audit	•	•		•	√	√
	No. 36: Dimensions of culture according to G. Hofstede and E.T. Hall	•	•			√	√
	No. 37: My culture, our culture	•	•		•	√	√
	No. 38: Mail - you have the message	•	•		•		√
	No. 39: The FUKO communication method	•	•		•	√	√
	No. 40: Film on intercultural management	•	•			√	
	No. 41: Tangled	•	•	•	•		√
	No. 42: Model of solving intercultural conflicts	•	•		•	√	
	No. 43: Ishikawa diagram	•	•	•		√	√
	No. 44: Six hats technique	•	•	•		√	√
	No. 45: Conflict situation - Arbitrator	•	•			√	√
	No. 46: Conflict situation - Reconsilation	•	•			√	√
	No. 47: Conflict situation - Negotiation	•	•			√	√
	No. 48: Campbell's self-assessment of leadership skills in a multicultural environment	•	•		•	√	√
	No. 49: Culture and leadership style (film)	•	•			√	
	No. 50: Motivating team members - Ryan and Deci's self-determination theory		•			√	√
	No. 51: Objectives - Tasks - Obstacles	•	•	•	•	√	√
	No. 52: Map of stakeholders	•	•			√	√
	No. 53: Dissemination Report Template	•				√	
	No. 54: Headline paper	•	•	•	•	√	√
	No. 55: Risk register	•		•			√
MONITOR & CONTROL	No. 56: Evaluation show	•	•	•	•	√	√
	No. 57: Wind rose (or shooting target, or radar)	•		•		√	√
	No. 58: Fish and fishing net	•		•		√	√
	No. 59: Evaluation questionnaire	•		•		√	√
	No. 60: Mood islands	•	•	•	•	√	√
	No. 61: Traffic lights			•		√	√
CLOSING	No. 62: Project closure checklist	•		•		√	
	No. 63: Lessons learned process	•	•	•	•	√	√
	No. 64: Impressions - Evaluation Sheet	•	•	•	•	√	√
	No. 65: Sailing boat	•			•	√	√
	No. 66: Lessons learned from the project	•	•	•	•	√	√
	No. 67: Post-project meeting	•	•		•	√	√

Source: own elaboration.



3

Support during the INITIATION phase of the project

Benefits of international collaboration

More and more organisations are operating internationally. The development of communication tools and widespread access to the Internet has made it technically very easy and tempting to engage with individuals representing organisations from other parts of the world because of the benefits such collaboration can bring.

The benefits of international project collaboration between multiple geographically dispersed institutions:

For organisations:

- Allows the exchange of ideas, knowledge and know-how between organisations from different parts of the world,
- Fosters long-term cooperation between organisations,
- Helps build a competitive advantage based on the international dimension,
- Fosters creative problem solving,
- Fosters the emergence of new ideas,
- Provides an opportunity for the development of the organisation.

For team members:

- Allows to learn from the experience of employees from abroad,
- Allows to improve knowledge and acquire new skills,
- Enables knowledge and understanding of other cultures,
- Helps to look at a problem or issue from different perspectives,
- Allows to get to know new places and ways of life in other countries,
- Provides inspiration for action,

- Creates an impetus to break through stereotypical thinking,
- Enhances openness and curiosity about the world,
- Develops communication skills,
- Opens up new perspectives.

Tool 1: Benefits of international collaboration - my perspective

OBJECTIVE: To raise awareness of the individual and organisational benefits that can arise from international project collaboration among many geographically dispersed institutions.

FORMAT: online or F2F

DURATION: approx. 15 minutes

DESCRIPTION: The exercise can be carried out individually as well as in a group process. Stakeholders provide a written answer to the question: „What benefits do you see for yourself and your organisation from project-based inter-organisational collaboration?

- ☐ .....
- ☐ .....
- ☐ .....

We have an idea for a project, but is it really necessary?

Projects usually arise from an unmet need. In the case of European projects co-financed from public sources, the need must exist in broader terms than the challenges of the local or regional community. The diagnosed need should relate at least to the countries represented by the partner organisations in the project consortium. What may seem extremely relevant and needed in our region does not necessarily need to be supported in another country and vice versa.

When thinking about an international project with organisations in different countries, remember to:

- Investigate what needs the target community has,
- Be in contact with the target group so that what you plan in the project meets their needs as much as possible,
- Ensure that the other countries invited to project cooperation also have a similar problem to solve,
- Answer the question why should we carry out this project together with organisations from other countries? What will be the added value of such cooperation?

Some examples of tools and methods for conducting a needs analysis:

Tool 2: Observation to investigate needs

OBJECTIVE: to collect information on phenomena, behaviour or events

FORMAT: online or F2F

DURATION: depending on the object of observation

DESCRIPTION: Observation is carried out according to an established plan in order to achieve the observation objective set out in the plan. Observation can be covert (the subjects do not know they are being observed) or overt (the subjects know they are participating in the study but do not need to know its purpose). An interesting form is participant observation, in which the researcher joins the group being observed, becoming ‚one of them'. This provides a closer understanding of the culture of the observed environment and the events occurring within it.

It is important for the observer to remain objective. One's attitude towards the phenomenon under investigation can affect the data collected and consequently cause misleading conclusions to be drawn.

Tool 3: Interviews to explore needs

OBJECTIVE: to collect information on phenomena, behaviour or events

FORMAT: online or F2F

DURATION: depending on interview needs

DESCRIPTION: Our own intuition based on previous experience is not enough to correctly diagnose current needs. Talking to potential participants and recipients of the results of the planned project can help us do this. In addition to the highly relevant responses from respondents, we also gain a lot of information by reading non-verbal messages such as facial expressions, body posture and gaze. The interview should have a script according to which it will be conducted. It is good practice to record (with the consent of the respondent) and transcribe and summarise key statements.

Tool 4: Focus group to explore needs

OBJECTIVE: to collect information on phenomena, behaviour or events

FORMAT: online or F2F

DURATION: depending on needs

DESCRIPTION: Another interesting research method helpful in needs analysis is the Focus Group Interviews (FGI) controlled by a moderator who conducts a conversation according to a predefined scenario. This method allows for

an in-depth analysis of the problem under discussion. At the same time, it allows a lot of information to be gathered in a relatively short period of time, with the added value of being able to observe the participants and their interactions. However, it should be borne in mind that during a group discussion, we may have to deal with the so-called groupthink syndrome, whereby the members of the discussion succumb to limiting suggestions and group pressure. Care should be taken to ensure an appropriate participant atmosphere. In the case of an online focus group, it is important to provide a suitable vehicle for meetings in virtual space.

Tool 5: Survey to investigate needs

OBJECTIVE: to collect information on phenomena, behaviour or events

FORMAT: online or F2F

DURATION: depending on needs

DESCRIPTION: Surveys are among the popular ways of obtaining empirical data on a topic. Depending on the needs and the given situation, we can use:

a) an audience survey, where the interviewer distributes a questionnaire to people gathered in one place and asks them to provide written answers to the questions it contains. This type of survey will work well for an event attended by people representing the target group our project will address,
b) a web-based survey (CAWI - Computer-Assisted Web Interview), which we send to respondents via the Internet, asking them to complete and return,
c) a telephone survey (CATI - Computer Assisted Telephone Interview).

Tool 6: Assessment of community needs and resources

OBJECTIVE: to collect information on phenomena, behaviour or events

FORMAT: online or F2F

DURATION: depending on needs

DESCRIPTION: the following link provides a collection of information and practical guidance on conducting a community needs assessment: https://ctb.ku.edu/en/assessing-community-needs-and-resources.

About the business case in PRINCE

A project needs a sponsor to finance the planned activities. In the case of publicly co-financed projects, the role of the sponsor is played by the organisations responsible for selecting and supervising the projects selected for implementation and funding. Regardless of whether

the sponsor is a private organisation or a public entity, it is important to justify why a project should be implemented and what benefits it will bring. In the PRINCE methodology, such a document is the business case.

More information: https://asana.com/pl/resources/business-case

Common mistakes when working on a project proposal:

- no reference to the needs analysis of the target groups carried out,
- lack of presentation of the analysis and needs of partner organisations,
- equating needs with project objectives and focusing on methodology,
- referring to one's own hunches and judgements without backing them up with research findings,
- no sources of information cited,
- outdated data.

Read more about the needs analysis:
https://kreatywna-europa.eu/publication/dobry-projekt-czyli-jaki-analiza-potrzeb-plik-pdf-157-kb/

About the innovation of project ideas

By its very nature, a project is unique and inimitable, which is closely linked to innovation. How do we take care of the innovativeness of the solutions we plan to implement in the project?

Methods and techniques for innovative thinking:

Tool 7: Brainstorming

OBJECTIVE: to generate solutions to given problems, to stimulate creativity, to integrate the team

FORMAT: F2F with possible adaptation to online formula

DURATION: over 30 minutes, duration dependent on the subject under discussion

DESCRIPTION: This is a heuristic method used in group work to generate ideas or solve problems. It is characterised by a high degree of spontaneity in the statements of the participants, thus triggering creativity and stimulating an innovative approach. A brainstorming session should be preceded by a preparation phase, which includes:

- selecting participants (it is worth ensuring that the group is diverse), the optimum number of participants is 5-10,
- ensuring the comfort of participants (room, materials, refreshments, etc.),
- selecting a suitable moderator,
- explaining to participants the purpose of the meeting and set the rules to be followed during the discussion.

When collecting ideas, it is worth remembering that participants should be completely free to put forward their ideas and not subject them to criticism.

Tip:
Let us not limit our imagination and let us not be afraid to put forward ideas that seem unrealistic. Even the most abstract ideas can result in interesting solutions that have a chance of being implemented!

The next stage of brainstorming is to discuss the ideas submitted and group them into similar categories in order to select those for further analysis in the final phase.

What if the team cannot meet in one location?

For geographically dispersed teams, it may be necessary to conduct brainstorming remotely. Software and applications to support this online process will then be helpful.

Examples include:

- https://coggle.it/ (for Mind Map)
- https://conceptboard.com/features/
- https://www.visualthesaurus.com/
- https://bubbl.us/

For more on brainstorming, see the video, Brainstorming Techniques. „Brainstorming Techniques: How to Innovate in Groups" available at: https://www.youtube.com/watch?v=YXZamW4-Ysk&t=267s (in English).

Tool 8: Method 6-3-5

OBJECTIVE: generate a large number of ideas in a short period of time

FORMAT: F2F

DURATION:

DESCRIPTION: Contrary to brainstorming, in this method ideas are not spoken but written down. The name defines the assumptions of this method, according to which 6 people work on proposing 3 solutions in one session, which lasts 5 minutes.

YOU WILL NEED: a pen and paper for each participant, with 3 columns drawn, a stopwatch to measure 5 minutes, a facilitator.

ACTIVITIES:

- The facilitator describes the problem to be solved and distributes a sheet with 3 columns drawn to each of the 6 participants,
- Participants write one solution proposal at the top of each column (they propose a total of 3 solutions in this session) and fold the paper so that you cannot see what they have written,
- The session ends after 5 minutes and the facilitator asks to pass the folded card, clockwise, to the next participant,

- The second session begins, with each participant reading the predecessor's ideas. He/she can now extend this idea or add a new solution by writing his/her thoughts on the line below the predecessor's idea,
- After a further 5 minutes, the sheets folded from the top are passed to the next person,
- The process ends if the card is returned to the person who initiated the entries,
- The ideas collected are then sorted and analysed by the whole group or in smaller team

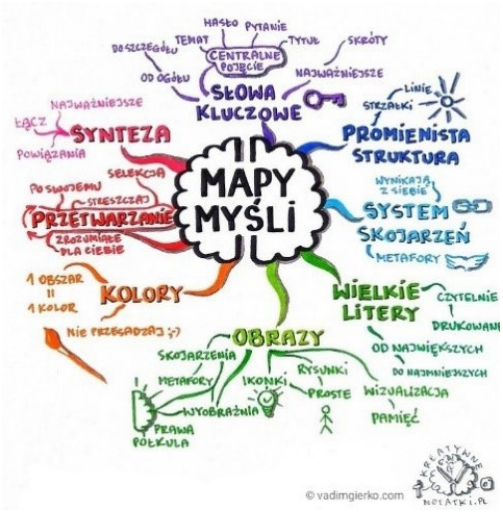
Tool 9: Mind map

OBJECTIVE: to organise information by presenting it in a visual way, to generate ideas

FORMAT: F2F or online

DURATION: from 20 minutes upwards

DESCRIPTION: A mind map provides a graphic representation of an issue. In the centre, we place the main topic, from which radial lines are drawn on which we write associations connected with the centrally placed keyword. A note prepared in this way allows you to write down spontaneous associations and ideas and also enables you to present your ideas in an attractive way.



MORE INFORMATION: https://www.mindmup.com/ and https://ahaslides.com/blog/how-to-brainstorm-ideas-properly/

Source: https://www.vadimgierko.com/mapy-mysli-jak-je-tworzyc-i-jak-z-nich-korzystac

Tool 10: Lotus Flower

PURPOSE: This is a creative thinking technique that allows you to organise your thoughts around a focal point, helping you to explore a range of alternative ideas.

FORMAT: F2F

DURATION: approx. 30 minutes

YOU NEED:

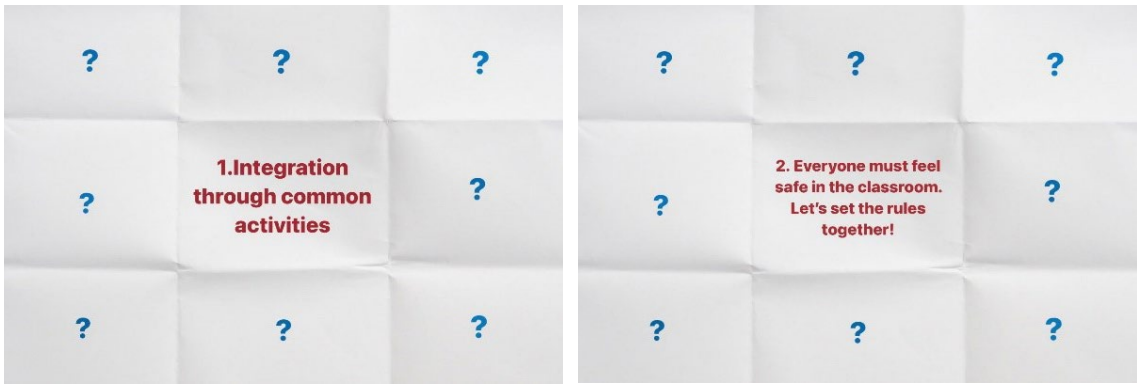
- a sheet of paper divided into squares (3 vertically and 3 horizontally, with the central squares marked) - alternatively, we can use a sheet of paper bent in such a way that it contains 9 squares, or we can use coloured cards,
- pens/writing pads,
- a moderator.

DESCRIPTION:

1. Fold the card twice horizontally and twice vertically to make a total of nine boxes.
2. In the middle box, we write the problem to which we want to find a solution (e.g. How to improve teaching in multicultural classrooms?). This is the centre of our flower from which the subsequent petals will diverge.
3. In the remaining eight boxes we write ideas on how to achieve our chosen goal (e.g. Integration through joint activities; Everyone must feel safe in the classroom; Setting rules together Know my language - removing barriers to communication; Put yourself in my shoes. Playing different roles related to the change of living area; Let's eat something - sharing culinary experiences; My - Your - Our. Looking for similarities and pointing out differences in given spaces of life; What do I take from other cultures? - pointing out that we are in fact already multicultural; Developing community in the classroom by fostering attitudes of cooperation instead of competition). Our lotus already has its first eight petals.



When we have filled all the boxes with our ideas, it is time to fold another eight cards in a similar way to the beginning, only this time in the middle box we write down the solutions we have come up with to our initial idea.



etc.

As before, we try to fill in all the boxes of the sheet with ideas on how to achieve our goal (e.g. if we want to improve teaching in multicultural classes through integration by joint activities, we can write down the types of activities that are proposed, etc.). When we fill in our cards with the solutions we came up with, we have as many as 64 different ideas on how to solve one - key - problem.

The instructional video can be downloaded at this QR code or link:

Source: https://www.rafalszrajnert.pl/kwiat-lotosu/

Tool 11: Bionics

OBJECTIVE: stimulate creativity, generate innovative ideas

FORMAT: F2F

DURATION: depending on the scenario

DESCRIPTION: We can also get creative ideas by observing nature. Sometimes nature itself creates solutions. One example is the Velcro *Velcro* (Velcro fastener, patented by George de Mestral) - a simple solution taken from nature.





Source: Pixabay

MORE ON TECHNIQUES FOR GENERATING INNOVATIVE IDEAS:

Online article: Best idea generation techniques for remote teams (in Polish) - https://creately.com/blog/pl/diagramy/najlepsze-techniki-tworzenia-pomyslow-dla-zespolow-zdalnych/

Hasn't it been done before?

Before you start planning in detail your project, make sure that no one has carried out the same idea before. To do this, it is a good idea to do a review of available sources that can answer this question. A good example is the Erasmus+ Results Platform, which contains completed and ongoing projects carried out under this programme. This tool allows various forms of searching for interesting projects, providing knowledge of what has already been implemented so far in the thematic area under analysis.

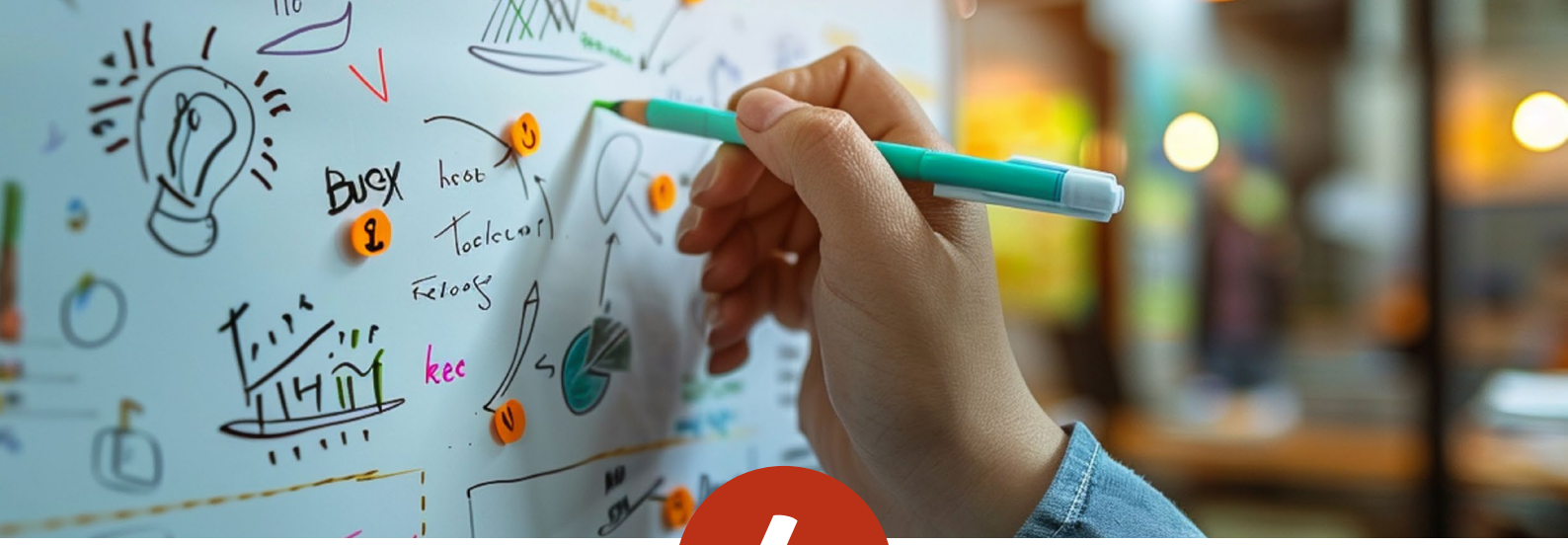
Tool 12: Erasmus+ Results Platform

OBJECTIVE: Overview of Erasmus+ projects implemented so far

FORMAT: online

DURATION: approx. 15 minutes

DESCRIPTION: When browsing you can set any filters you wish to search for the most interesting projects that have already been implemented: https://erasmus-plus.ec.europa.eu/projects



4

Support during the PLANNING phase of the project

From idea to project

Just knowing what is needed internationally and having an initial vision of an innovative response to this need is only the beginning. It is worth writing down the project idea in order to develop it further with foreign partners.

General outline of the project idea

Tool 13: Project Brief

OBJECTIVE: to provide an overview of the key elements of a project

FORMAT: online

DURATION: approx. 30 minutes

DESCRIPTION: this tool contains the most essential elements for understanding the idea of a project idea:

- General outline of the project and justification of the need to implement it in an international partnership
- Project objectives
- Target groups

- Proposed actions (work packages)
- Planned results
- What competencies and profile should partner organisations have?

Depending on the programme to which you apply, the elements of the project description can be altered as desired.

Tool 14: User story

PURPOSE: A method that makes it easy to define expectations (requirements), the knowledge and fulfilment of which will contribute to the satisfaction of the client/target group. It is great for the needs and expectations research stage, helping to define the requirements and functionality of the outcomes we are planning in the project.

FORMAT: F2F or online

DURATION: from 15 minutes upwards depending on needs

DESCRIPTION: This method is based on getting answers to the questions: „who?", „what?" and „why?". It uses a template which the person being interviewed fills in with content:

I, as [user type], want [given purpose] to [reason].

e.g. I, as a senior who is not well versed in current IT tools, want to know the ins and outs of fake news so that I am not fooled when I hear or read the news.

In this way, we can, for example, find out the expectations of the target group for which we are planning a project.



Source: freepik

Programme selection

With an initial vision of the project for which we will apply for funding, it is worth considering possible sources of funding. One of these is programmes offering opportunities for international projects. These are often publicly funded or co-funded, through various agencies that act as overseeing organisations for calls for proposals under which you can apply for project funding.

Examples of such programmes are:

- Erasmus+ programme https://poland.representation.ec.europa.eu/news/roczny-program-prac-programu-erasmus-na-2023-r-2023-03-10_pl
- Horizon Europe Programme: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en

- NCN International Programmes: https://www.ncn.gov.pl/wspolpraca-zagraniczna/wspolpraca-wielostronna
- Creative Europe programme: https://kreatywna-europa.eu/aplikacje/projekty-wspolpracy-europejskiej/ and https://culture.ec.europa.eu/creative-europe
- NAWA international cooperation and exchange programmes: https://nawa.gov.pl/wspolpraca-i-wymiana-miedzynarodowa/wspolne-projekty-badawcze/nabory-2023

Before you choose the right programme:

- **Read the objectives of the programme and the requirements for submitted projects,**
- **Familiarise yourself with the documentation and timetable of required actions,**
- **Get support and commitment from your organisation's leadership and colleagues. Nothing helps as much as a sense of shared purpose!**

The devil is in the detail

Project application

A project application is a form to be filled in with answers to the questions it contains about the details of the project. Each programme provides a set of documentation which also includes a project application template for completion.

Tip:

- **Before writing, it is a good idea to carefully analyse the questions on the application form that need to be answered,**
- **The call guidelines specify in which language applications can or should be submitted, but if possible, it is advisable to write in the working language of the partners involved in the project in order to create it jointly.**

Project objectives

The project objectives must be clearly described so that it is easy to determine what the project is intended to achieve.

Tool 15: SMART

OBJECTIVE: to make objectives concrete

FORMAT: F2F or online

DURATION: 10-20 min

DESCRIPTION: When defining the project goals, it is worth using the SMART method. The name comes from the first letters of the English acronym SMART, according to which the goal should be: S - *Specific*; M - *Measurable*; A - *Relevant*; R - *Realistic*; T - *Time-bound*.

Guidance on setting goals according to the SMART principle:

S	☐ define your expectations ☐ determine who will do it ☐ provide sufficient detail to make the objective comprehensible
M	☐ specify how you know that the objective will be met, most often this will be quantitative (e.g. 75% of participants will set up their own business)
A	☐ make sure that you have the potential to achieve the goal thus defined (e.g. human resources, time, skills, etc.). ☐ do not set goals based on wishes, but on a realistic view of possibilities
R	☐ is the objective relevant to the programme under which the project will be implemented? ☐ is the objective important?
T	☐ when should the target be met?

Tool 16: MoSCoW

OBJECTIVE: it is a prioritisation technique

FORMAT: F2F or online

DURATION: 10-20 min

DESCRIPTION: A project may have multiple objectives that are not of equal importance. It is worth considering and prioritising the identified project objectives accordingly. A technique that can be very helpful in this situation is the MoSCow, which allows to prioritise objectives according to criteria, described under the letters hidden in the name of the technique:

M (Must have) - describes the objectives or requirements that must be met in the project,

S (Should have) - refers to objectives or requirements that should be met,

C (Could have) - identifies objectives or requirements that could be met but are not necessary,

W (Won't have) - refers to objectives or requirements that are not planned to be achieved in a project.

Tip:
An inconvenience with this method is the tendency of those using it to categorise the vast majority of elements in category M. To avoid this, a rule of thumb can be applied that each category must contain at least a certain percentage of all factors analysed. Another method can be to perform a thought experiment by asking yourself what will happen if a given objective is not met at the end of the project. If the answer is „nothing in particular", then it is worth considering whether to move it to another category.[2]

2 M. Zmigrodzki (2023), Project manual, Helion S.A, p. 59.

Work packages

Regardless of how the application form is structured, it is a good idea to group the project activities into work packages. An example of this would be a work package related to project management or related to the dissemination of project results.

Tip:
The work package should have a leader who will lead the work planned in it and be responsible for delivering the expected results. In an international twinning project, the leaders of the individual packages are most often identified at the level of the participating institutions. It is only at the project execution stage, when the project team is formed, that the respective partner organisation presents the person who will fulfil this role in the project.

Who do we need?

Knowing the need that the planned project addresses, having a vision for the project as well as outlined activities and related results, it is worth considering what skills we need in a partnership. Which partners do we need for the project?

Tip:
Diversification in partnership is beneficial:

- **this may include the different industries or sectors from which the partners come, types of organisations, geo-cultural regions or other factors. The diversity of partners in a project partnership fosters a varied approach to the problems to be solved and the inclusion of different points of view,**
- **sometimes the programme documentation specifies what types of institutions can be part of a partnership. It is worth checking this before you start looking for partners.**

Tool 17: Assessment matrix for potential partner organisations

OBJECTIVE: to compare potential partners in order to select the best ones

FORMAT: F2F or online

DURATION: approx. 15-20 minutes

DESCRIPTION: In order to find the right partner organisations for the project, we need to have specific preferences as to who we are looking for. It is also helpful to define the criteria we will have to evaluate potential organisations before we make a selection. An interesting tool that can inspire the process of finding and selecting the right partner organisations for a project has been developed by The Norwegian Refugee Council (NRC), which can be downloaded at:

https://www.nrc.no/globalassets/pdf/reports/toolkit/nrc_toolkit_09_partnership-assessment-checklist.pdf

Tool 18: Partner search channels

OBJECTIVE: to select partner organisations for the project

FORMAT: online

DURATION: from 20 minutes

DESCRIPTION: When looking for partners for a project, it is useful to use a variety of sources. Examples of sources are presented below:

- own contacts,
- portals to search for partner organisations, e.g. European Commission, Funding & tender opportunities https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/how-to-participate/partner-search ; EPALE - Electronic Platform for Adult Learning in Europe Partner search tool https://epale.ec.europa.eu/en/partner-search;
- review of databases of approved projects (e.g. https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/opportunities/projects-results);
- participation in information days organised on the occasion of the announcement of competitions;
- participation in contact seminars organised by the managing authorities of individual programmes (e.g. FRSE from Poland organises such meetings concerning the Erasmus+ programme, it is worth following the news on their website) or professional associations;
- consultation with national agencies supervising selected programmes (e.g. https://erasmus-plus.ec.europa.eu/pl/contacts/national-agencies)
- social media, e.g. Facebook (Erasmus+ Partnerships Platform Facebook group https://www.facebook.com/groups/1396451860652137) or LinkedIn (ERASMUS PLUS PARTNER FINDING LinkedIn group https://www.linkedin.com/groups/4287623/.

Tool 19: PIF - Partner Identification Form

The composition of the project partnership should ensure complementarity of skills necessary to achieve the project goals. It is worth determining at the project planning stage what competencies and experience are needed in order to be able to select the best partner organisations for the project consortium. When inviting organisations for cooperation, it is worth asking them to fill in the *Partner Identification Form*, which may contain information necessary to decide on the best organisations for the partnership. Below is an example of a simple form, which can be modified as needed.

OBJECTIVE: to meet potential partners interested in participating in the project

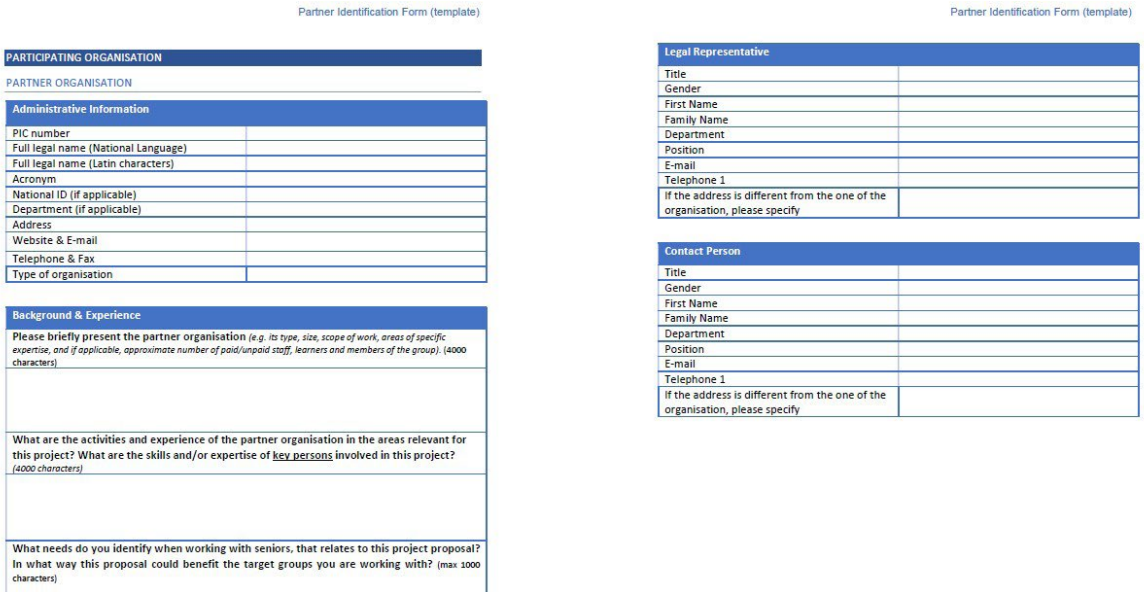
FORMAT: online

DURATION: their analysis depends on the number of applications from interested organisations

DESCRIPTION: The Partner Identification Form (PIF) is a full profile of the organisation invited to the partnership, which is mandatory when submitting a project proposal.

It is useful to include full experience of European projects, previous activities and scope of work, as well as areas of expertise and activity. When inviting partner organisations to a project, you can submit a template for such a form, making sure that it includes the information fields on the partner concerned, the information which will be necessary to enter in the project application.

Figure 2 - Example PIF



Partner Identification Form (template)

PARTICIPATING ORGANISATION

PARTNER ORGANISATION

Administrative Information	
PIC number	
Full legal name (National Language)	
Full legal name (Latin characters)	
Acronym	
National ID (if applicable)	
Department (if applicable)	
Address	
Website & E-mail	
Telephone & Fax	
Type of organisation	

Background & Experience
Please briefly present the partner organisation *(e.g. its type, size, scope of work, areas of specific expertise, and if applicable, approximate number of paid/unpaid staff, learners and members of the group).* (4000 characters)
What are the activities and experience of the partner organisation in the areas relevant for this project? What are the skills and/or expertise of key persons involved in this project? *(4000 characters)*
What needs do you identify when working with seniors, that relates to this project proposal? In what way this proposal could benefit the target groups you are working with? (max 1000 characters)

Partner Identification Form (template)

Legal Representative	
Title	
Gender	
First Name	
Family Name	
Department	
Position	
E-mail	
Telephone 1	
If the address is different from the one of the organisation, please specify	

Contact Person	
Title	
Gender	
First Name	
Family Name	
Department	
Position	
E-mail	
Telephone 1	
If the address is different from the one of the organisation, please specify	

to download: https://drive.google.com/drive/u/0/folders/11zAtaxVweBHU-Khj85vRFxMVqcx1vT5C

Roles of partners

Partner organisations should jointly agree on the roles each will play in the project. A matrix of responsibilities, the so-called RACI matrix, can be a helpful tool.

Tool 20: RACI Matrix

PURPOSE: The RACI matrix facilitates the definition of roles and responsibilities in the project.

FORMAT: online (it is also possible to agree on roles during a face-to-face meeting and then draw up documentation)

DURATION: depending on the needs and complexity of the project

DESCRIPTION: An extension of the acronym RACI is Responsible, Accountable, Consult, Inform.

- R - Responsible - team members assigned to this category are responsible for the execution, quality and timing of the work assigned to them. These individuals carry out the project assigned to them and are always directly involved. However, they are not supervisors or consultants.
- A - Accountable - the person or persons whose job it is to ensure that the project is delivered to a predetermined quality and within an agreed

timeframe. This person decides what the finished project will look like and it is also their responsibility to give final authorisation for the work.

- C - Consulted - consultants and experts on various issues who are contacted by the rest of the team before final decisions are made. Does not do direct work, but has a strong influence on the final work.
- I - Informed - people who need to be informed about the progress of the project's activities and the decisions taken within it. People in this category do not have a direct influence on the decisions taken during the work.

An example of a compiled RACI matrix can be found below:

Figure 3 - RACI matrix

RACI CHART EXAMPLE

		Core project team				
Name:	Tom Jones	John Wilson	Kate Wind	Andrew Nowak	Eve Smith	Martin Brown
Function:	Project manager	CEO Lead	Coordinator	Dissemination manager	Expert	Expert
Organisation:	ABC 1	ABC 1	ABC 5	ABC 3	ABC 4	ABC 2
Project task:						
Management	R	A	I	I	I	C
WP1 leadership	I	I	R	A	C	I
WP2 leadership	I	I	A	R	I	C
WP3 leadership	I	I	C	I	R	A
WP4 leadership	C	I	I	I	I	R
Dissemination	A	I	C	R	A	I
Evaluation	I	C	R	I	A	I
Financial Reporting	R	A	C	I	I	I

Source: own study.



Source: https://it-consulting.pl/2013/11/07/macierz-raci-czyli-jak-nie-zuzyc-hektara-papieru/

Project timetable

An important element of planning is the schedule, which is a decomposition of the duration of the entire project. The schedule reflects the duration and relationships between work packages and individual activities. Drawing up a time-embedded plan of activities, i.e. a schedule, makes it possible to trace relations between individual activities, eliminate possible problems (e.g. in access to resources or in the order of performed activities), and analyse the workload of human resources. It also makes it possible to detect possible bottlenecks or time reserves.

Tool 21: Project schedule - Gantt chart

OBJECTIVE: To draw up a time-bound action plan

FORMAT: online

DURATION: depending on the needs and complexity of the project

DESCRIPTION: The simplest timetable involves drawing up a list of tasks with start and finish dates and assigning people responsible for them. It is a good idea to use tools that allow you to visualise the workflow. One of these is a bar diagram, the so-called Gantt Chart.

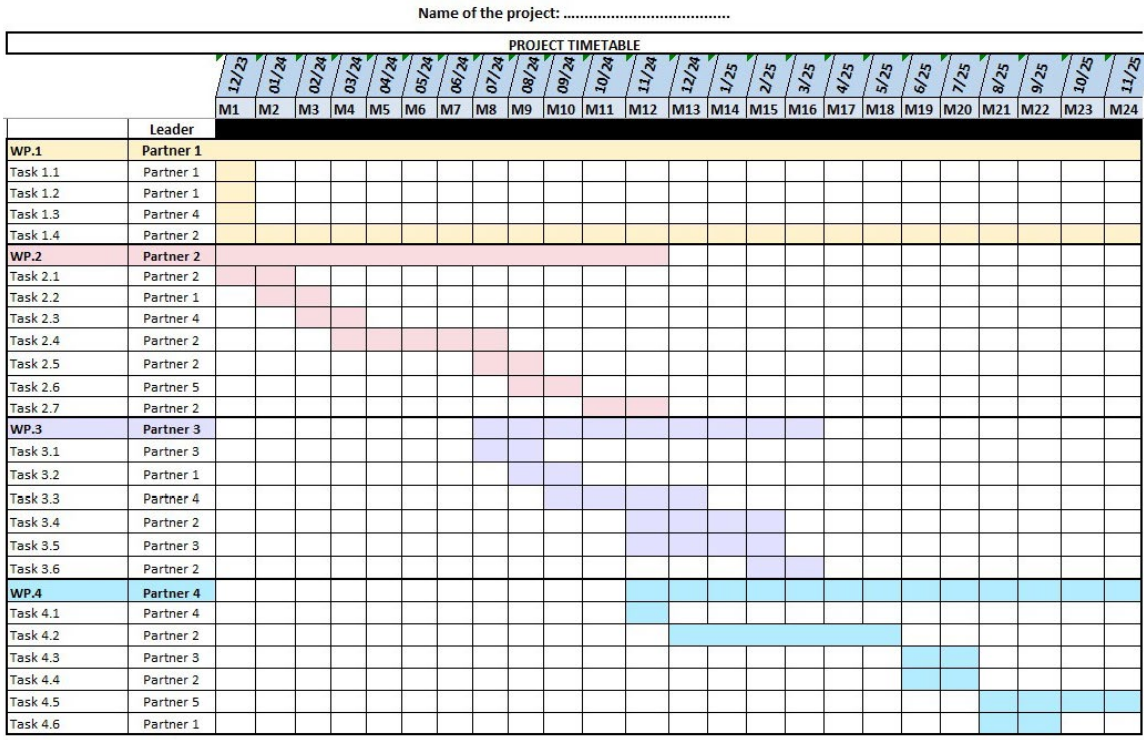
Advantages of the Gantt chart:

- Shows **what tasks** need to be done to complete a project,
- Shows **when** these tasks must be completed,
- Shows **which partner** is responsible for what,
- Allows **the order in** which tasks are performed to be determined,
- **It visualises** the main stages of the project well.

A Gantt chart can be developed in Excel with say, but there are also dedicated tools for creating them. Here are some examples:

- GanttProject - free software under the GPL3 licence,
- Gantt project planner - a template available in Microsoft Office 365,
- ClickUp - Gantt chart is available in both free and paid versions,
- GanttPV - freeware,
- Microsoft Project - a paid programme.

Figure 4 - Project schedule in the form of a Gantt chart



Name of the project: .....

PROJECT TIMETABLE

	Leader	12/23 M1	01/24 M2	02/24 M3	03/24 M4	04/24 M5	05/24 M6	06/24 M7	07/24 M8	08/24 M9	09/24 M10	10/24 M11	11/24 M12	12/24 M13	1/25 M14	2/25 M15	3/25 M16	4/25 M17	5/25 M18	6/25 M19	7/25 M20	8/25 M21	9/25 M22	10/25 M23	11/25 M24
WP.1	**Partner 1**																								
Task 1.1	Partner 1																								
Task 1.2	Partner 1																								
Task 1.3	Partner 4																								
Task 1.4	Partner 2																								
WP.2	**Partner 2**																								
Task 2.1	Partner 2																								
Task 2.2	Partner 1																								
Task 2.3	Partner 4																								
Task 2.4	Partner 2																								
Task 2.5	Partner 2																								
Task 2.6	Partner 5																								
Task 2.7	Partner 2																								
WP.3	**Partner 3**																								
Task 3.1	Partner 3																								
Task 3.2	Partner 1																								
Task 3.3	Partner 4																								
Task 3.4	Partner 2																								
Task 3.5	Partner 3																								
Task 3.6	Partner 2																								
WP.4	**Partner 4**																								
Task 4.1	Partner 4																								
Task 4.2	Partner 2																								
Task 4.3	Partner 3																								
Task 4.4	Partner 2																								
Task 4.5	Partner 5																								
Task 4.6	Partner 1																								

Source: own study.

To download: https://drive.google.com/drive/u/0/folders/11zAtaxVweBHU-Khj85vRFxMVqcx1vT5C

Budget

The budget is an important constraint on the project. At the planning stage, it must be properly defined so that it allows the planned activities to be financed. In the case of projects co-financed by public funds, it must also reflect *value for money* as much as possible.

Often there is a template for a budget table to be filled in as part of the competition programme documentation.

Important:
Before starting to create a budget, it is advisable to read the financial guidelines of the project competition in question and to follow the guidelines therein closely.

There are various models for financing projects. One of them is a model based on lump sums. This applies, for example, to Erasmus+ KA2 partnership projects. In this solution, the grant takes the form of a unit contribution and, in order to account for the project partnership, it must be possible to identify and verify the number of units specified in the budget (e.g. days of work, number of mobilities carried out, etc.), in particular on the basis of the records and documentation specified in the programme's financial guidelines.

Different rules apply in the case of the real-cost model. In this case, the grant takes the form of reimbursement of actual costs, which are included in the beneficiary's accounting records and determined in accordance with the applicable accounting standards of the country in which the beneficiary is established. Such a model operates, for example, in KA3 projects of the Erasmus+ programme.

- **The budget should be planned jointly by all partners and the final version should be accepted by each of them, at the planning stage.**



4

Support during the EXECUTING phase of the project

Potential challenges in virtual and multicultural teams

It is difficult to imagine functioning, including project functioning, without communication. It is an indispensable element in the smooth implementation of a project, which by its very nature requires teamwork and therefore efficient communication.

The virtual nature of project partnerships, which include representatives from a number of geographically dispersed organisations, presents a challenge for efficient communication. The lack of, or limited ability to meet in real space and relying heavily on remote communication can be a challenge.

Difficulties that may be encountered include, but are not limited to:

- **limited to discussing only the issues on the agenda of the online meeting, strictly related to the project, with no possibility for non-formal discussions,**
- **concentration on the verbal message and thus an inability to read non-verbal messages, often carrying a large amount of information,**
- **it is difficult or even impossible to observe representatives of different cultures in their natural environment,**
- **less openness and spontaneity in discussion than in face-to-face meetings,**
- **the risk of a passive attitude emerging in some of the team,**
- **technical problems with the equipment or Internet connection,**
- **time shifts (e.g. when team members are in different time zones),**

- language problems,
- the differences between the high- and low-context communication styles of team members,
- ignorance of the culture (including rules related to communication) of the other team members in the partnership,
- increased risk of misunderstandings and conflict situations within the team.

Forms of communication

Communication in geographically dispersed international teams is largely based on online communication using e-mail and video conferencing tools such as Google Meet, Zoom, ClickMeeting, WEBEX , Skype or others. In addition, many virtual collaboration tools are available.

Tool 22: Examples of virtual collaboration tools

Figure 5 - Examples of virtual collaboration tools for geographically dispersed international teams



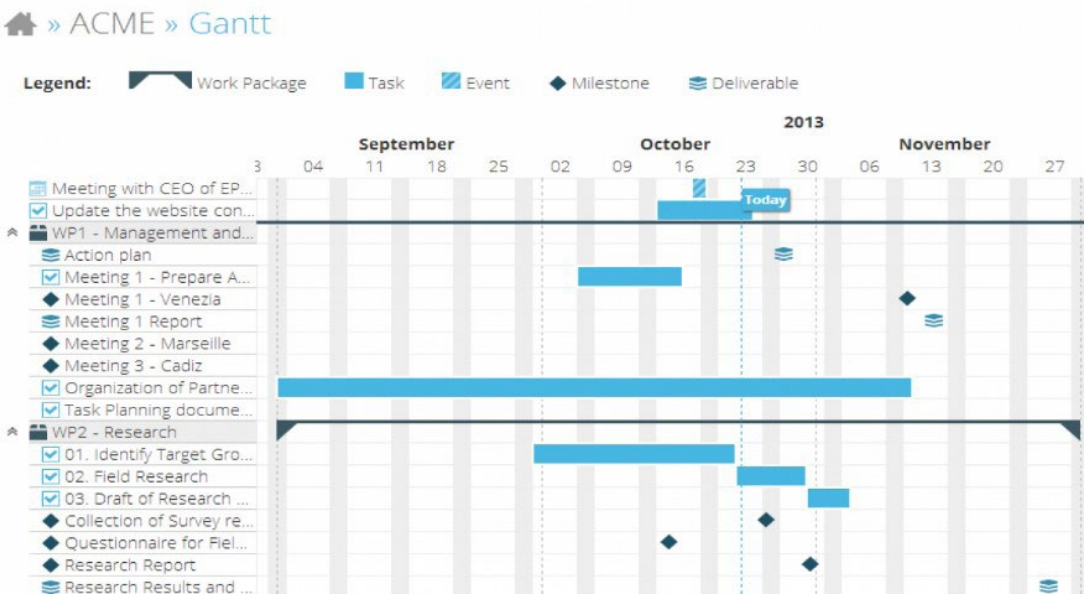
AdminProject

DESCRIPTION:

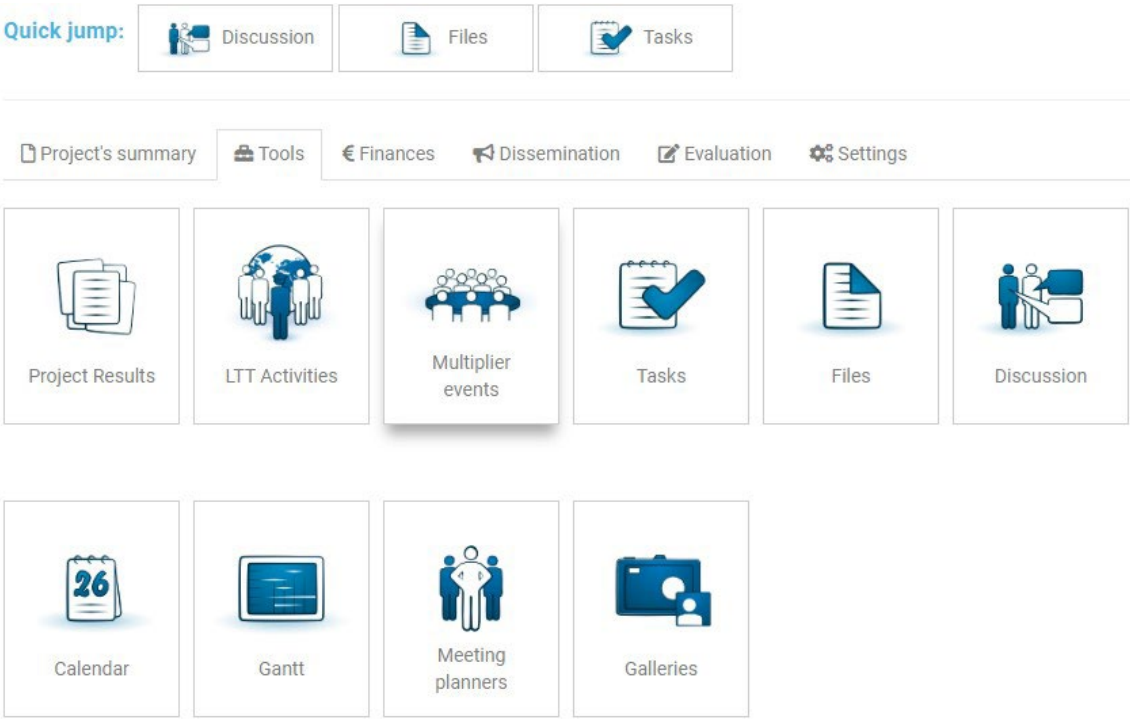
A project management platform, well adapted to the specific requirements of EU-funded projects. AdminProject has a so-called task module, which makes it easy to track the progress of work and receive feedback from partners assigned to a task. In addition to this, AdminProject has many other features which make working in a team easier, such as a calendar, an evaluation module, a module for creating time sheets, and a space for storing and sharing documents. An interesting addition is the possibility to carry out surveys and, as a result, quickly obtain opinions on a given topic. There is a free version of the programme, but it offers only part of the available functions. The platform is only available in English.

A platform designed for projects (co-)financed by EU funds.

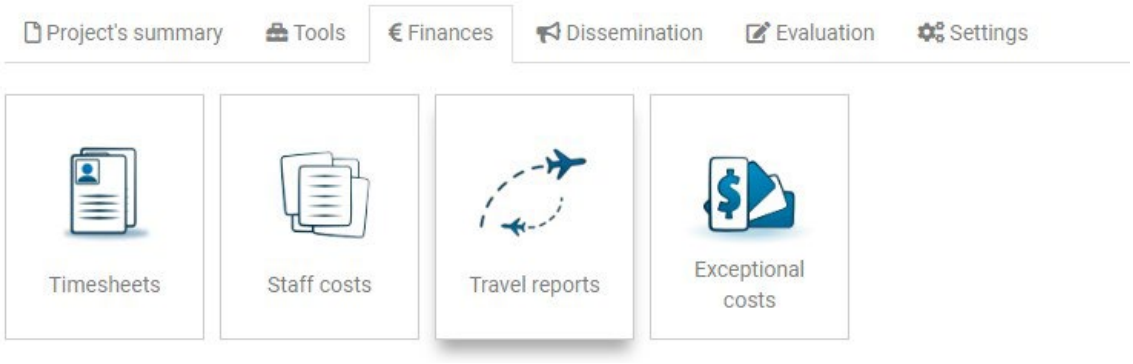
- The Tasks module makes it easy to follow the progress of the work and get feedback,
- The Discussion module allows communication between project members,
- It offers an online space for storing and sharing documents (Files),
- The following modules are available
    - a module with tools (Tools) offering support in the following areas:
        - the development of project results (Project Results),
        - delivery of training (LTT Activities) and dissemination events (Multiplier Events),
        - the creation and monitoring of individual project tasks (Tasks),
        - storage and access to project documentation (Files),
        - communication forum (Discussion),
        - a calendar of project activities (Calendar),
        - project scheduling in the form of a Gantt chart (Gantt),



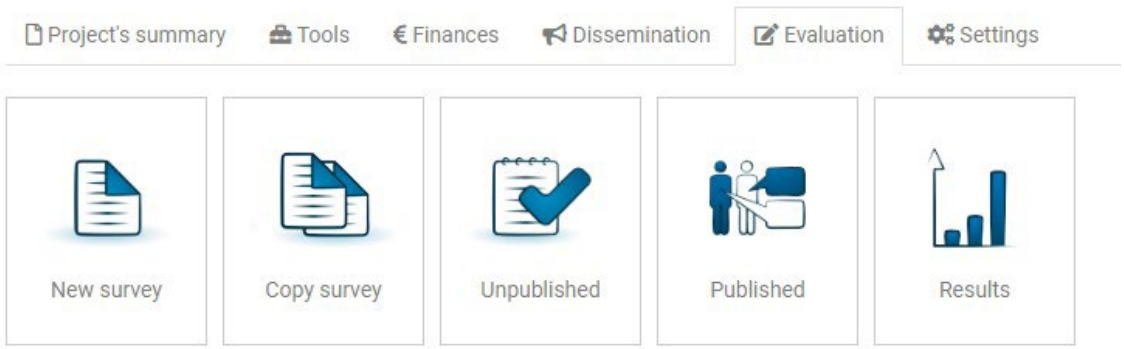
        - meeting planning tools (Meeting Planner) and
        - storage space for important project photos (Galleries).



- The Finance module (Finances) allows:
  - Creation of timesheets and monitoring of staff costs
  - Accounting for participation in transnational partnership meetings (TPM)
  - Accounting for so-called exceptional costs



- The Dissemination module makes it possible to record the dissemination activities of project partners and to generate summary reports for a selected period.
- Evaluation module, with which surveys can be carried out quickly and easily and the results summarised

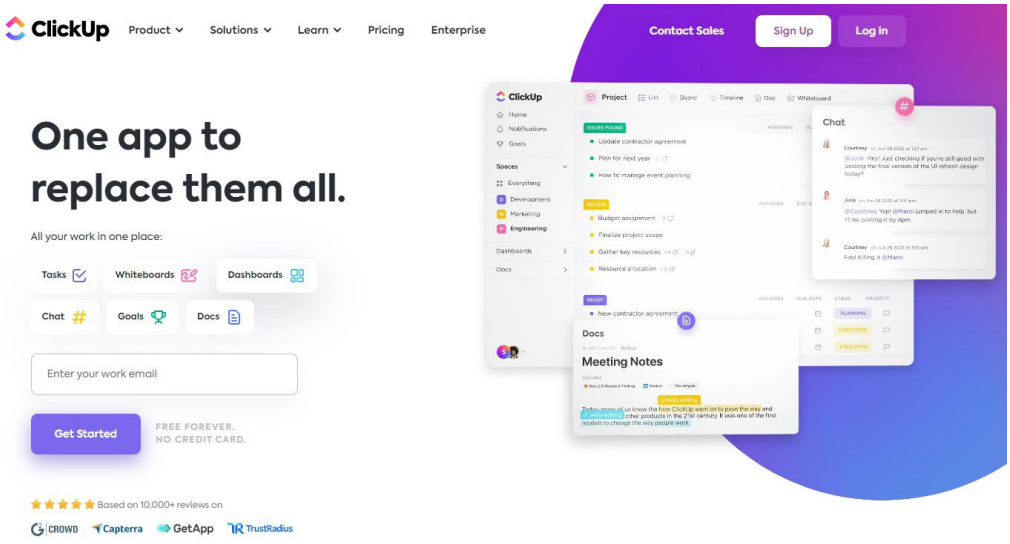


The platform can be configured according to personal preferences, but it is not possible to select a language other than English. The full version of the platform is chargeable, while it is possible to use the free version of the programme, which offers limited access to certain functions.

Link to platform website and graphics used:
https://danmar-computers.com.pl/en/adminproject/

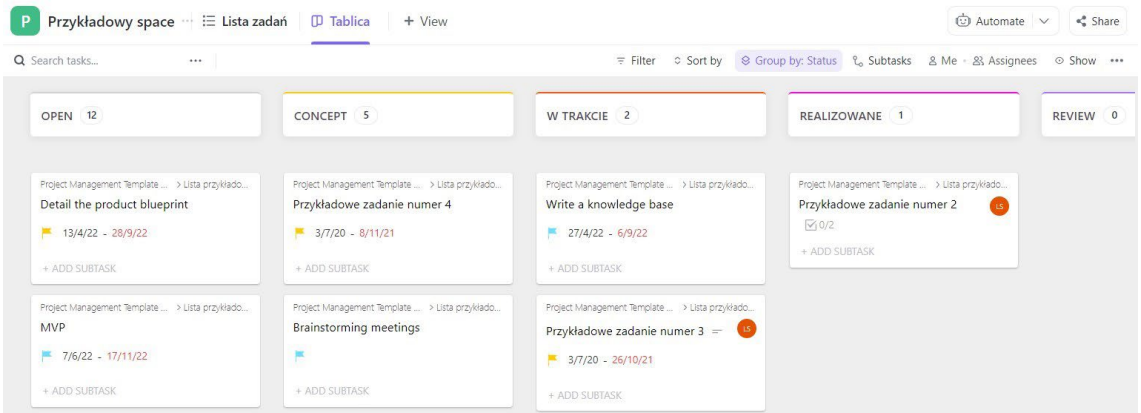
ClickUp

ClickUp is a very clear and easy-to-use project management platform. It has a powerful system for good communication between team members and whiteboards to facilitate joint working. It is great for monitoring multiple projects and tasks simultaneously.

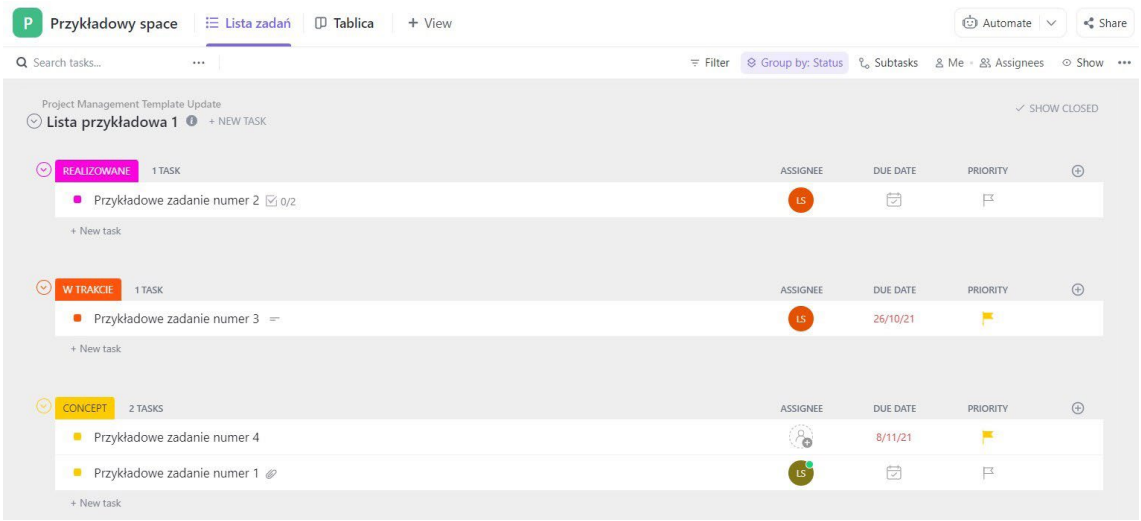


This platform offers:

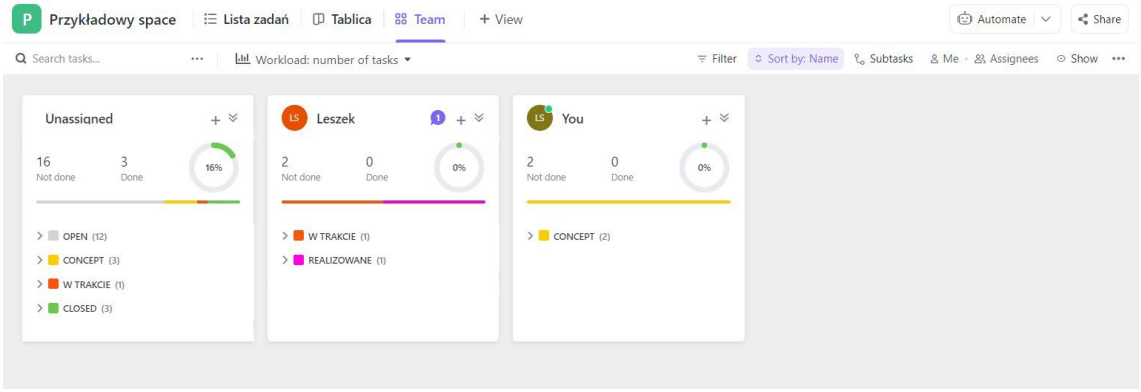
- AI support during simple activities,
- Ability to track project tasks in preferred layout (board, list, box, etc.),



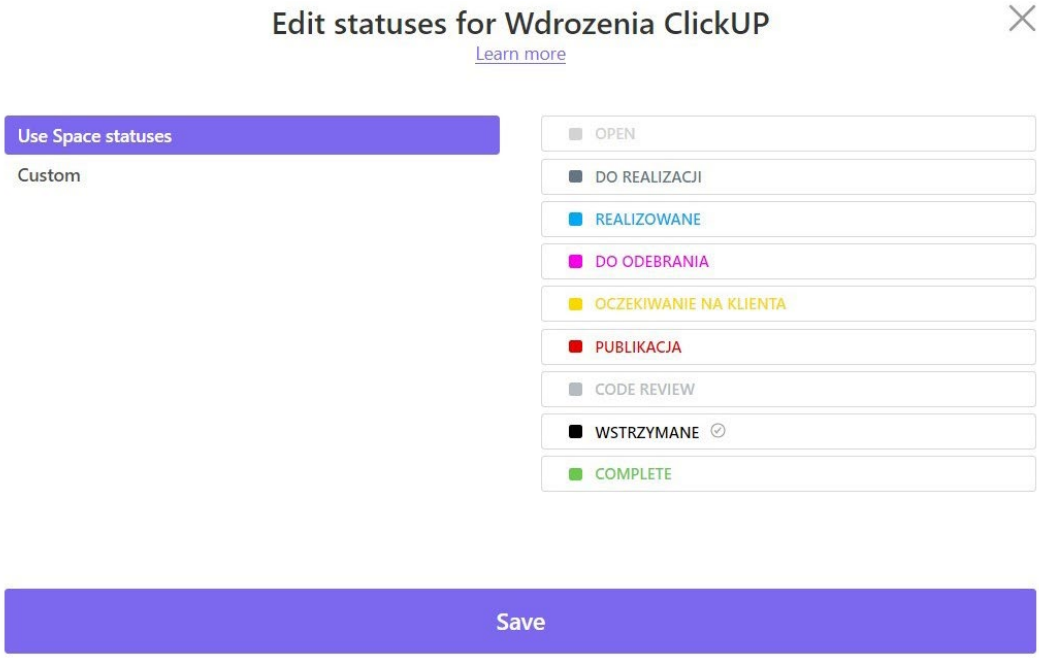
List view:



Box view:



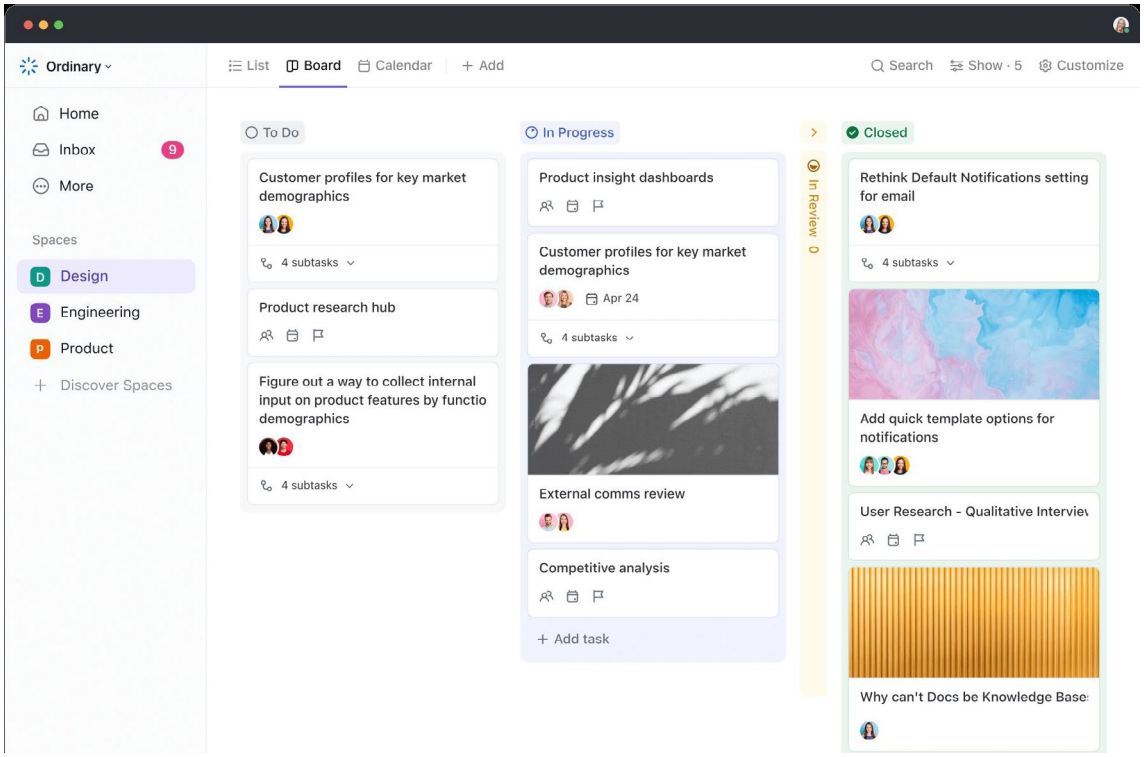
- An interesting feature is the ability to create your own list of statuses describing the status of a specific task



- This tool allows a comment to be assigned to a specific person using the @ symbol. This way, the person so called will automatically be informed that they are responsible for the task thus described.



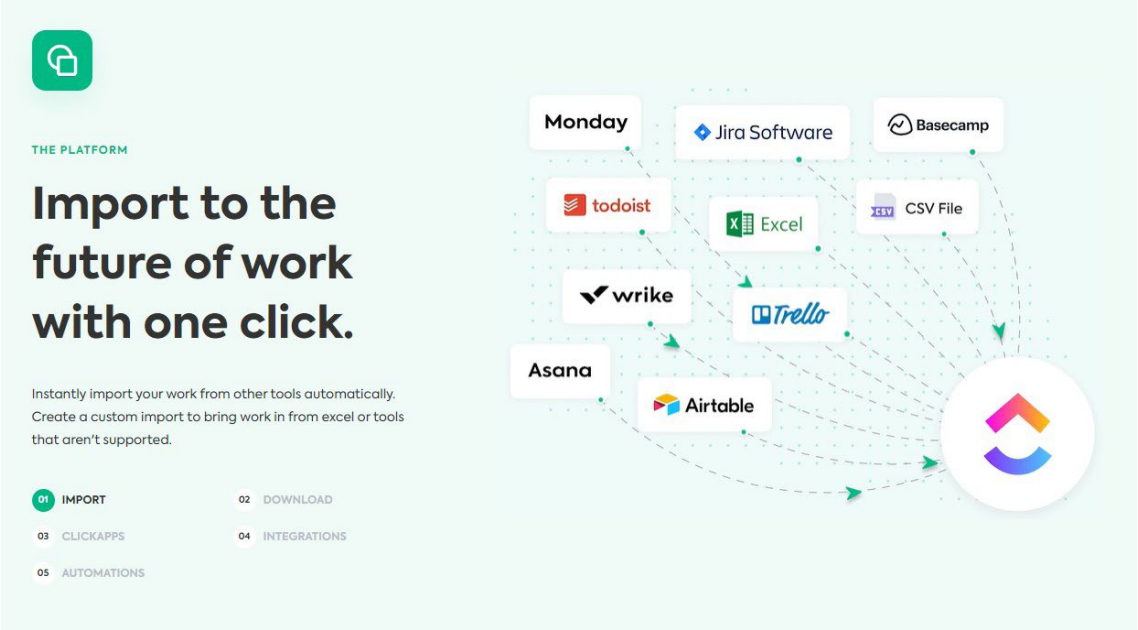
- Intuitive interface (e.g. layout of tasks that are still to be done, tasks that are in progress and completed tasks)



Other functionalities:

- the scheduler function allows you to plan your work accurately
- the possibility of creating milestones for the team
- inbox
- real-time reporting function
- customisable settings

This platform allows data to be imported from other legacy tools such as Excel, Trello, Asana and others.



A free version is available, but it offers limited access to the programme. There is no version in Polish.

Link to platform and graphics: https://clickup.com/ and https://menter.pl/clickup-ocena-narzedzia-do-zarzadzania-projektami-przeglad-najwazniejszych-funkcjonalnosci/

Trello

Trello is an easy-to-use project management platform based on Kanban boards. The basic version of the product is available for free. The advantage of the programme is its intuitiveness and simplicity. For free, the platform offers many types of different templates to help the team get started. Trello is also available in Polish.

The strengths of this platform:

- new user friendly,
- boards, visually represent the work in the project,
- task lists make it easier for the team to monitor what is still to be done and what has already been done,
- The tasks are presented on cards, which can be modified very easily,
- platform offers support based on artificial intelligence,
- Trello is available in various languages, including Polish,
- the platform is equipped with an online storage space for files,
- The basic version is available free of charge.



Source: https://trello.com/pl/guide/trello-101

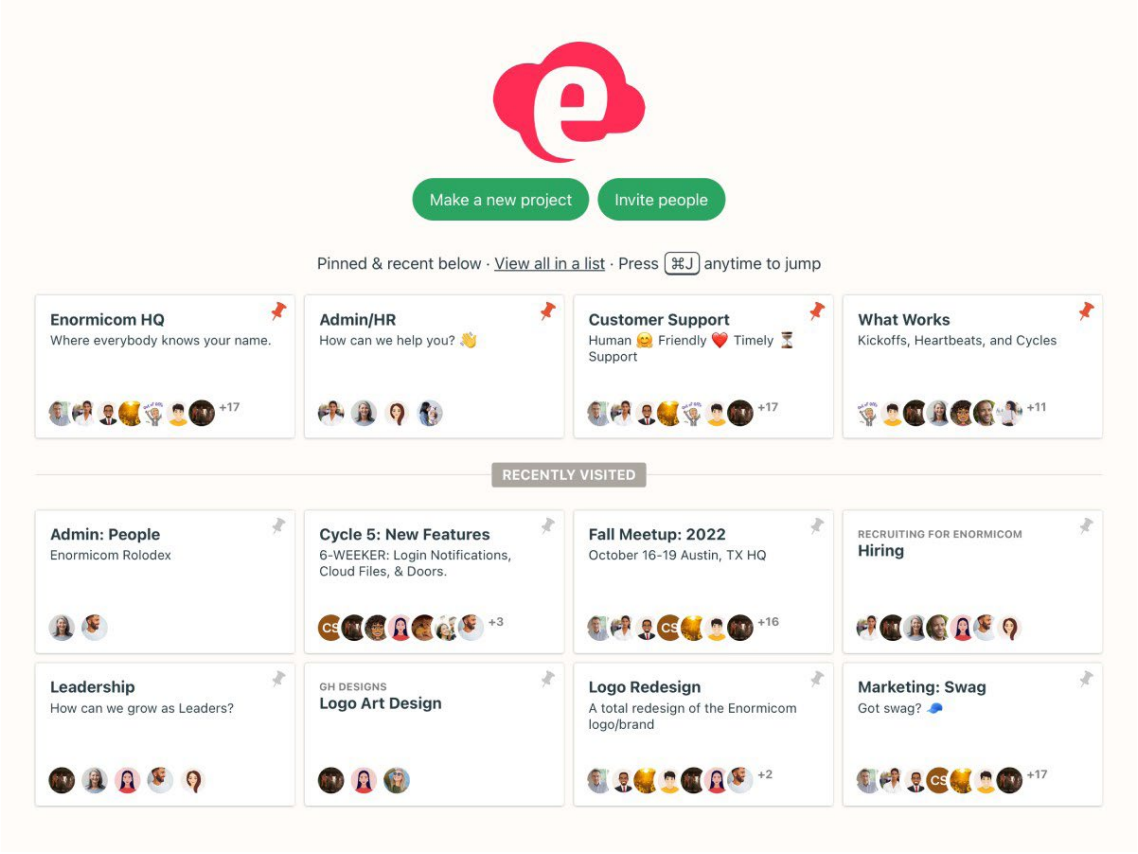
Link to the platform: https://trello.com/home

Basecamp

Basecamp is a popular project management platform with a communication module, calendar and document storage. A system for reporting has also been programmed. The manufacturer boasts, the platform is extremely user-friendly for smaller companies and its affordability for new users is a definite plus. Unfortunately, the free version is only available for 30 days and the programme has not been translated into Polish.

Key functionalities:

- Basecamp's core functions include the Message board, to-do tasks, calendar, documents and files, group chat and automatic reporting,
- group chat allows project participants to hold discussions (dedicated threads can be created, which organises communication),
- the platform is equipped with a calendar in which tasks can be marked, making it easier for the project team to meet deadlines,
- Using the Basecamp panels is intuitive,
- a reporting system allows progress to be tracked,
- Basecamp is compatible with programmes such as google drive.



Link to the platform: https://basecamp.com/personal

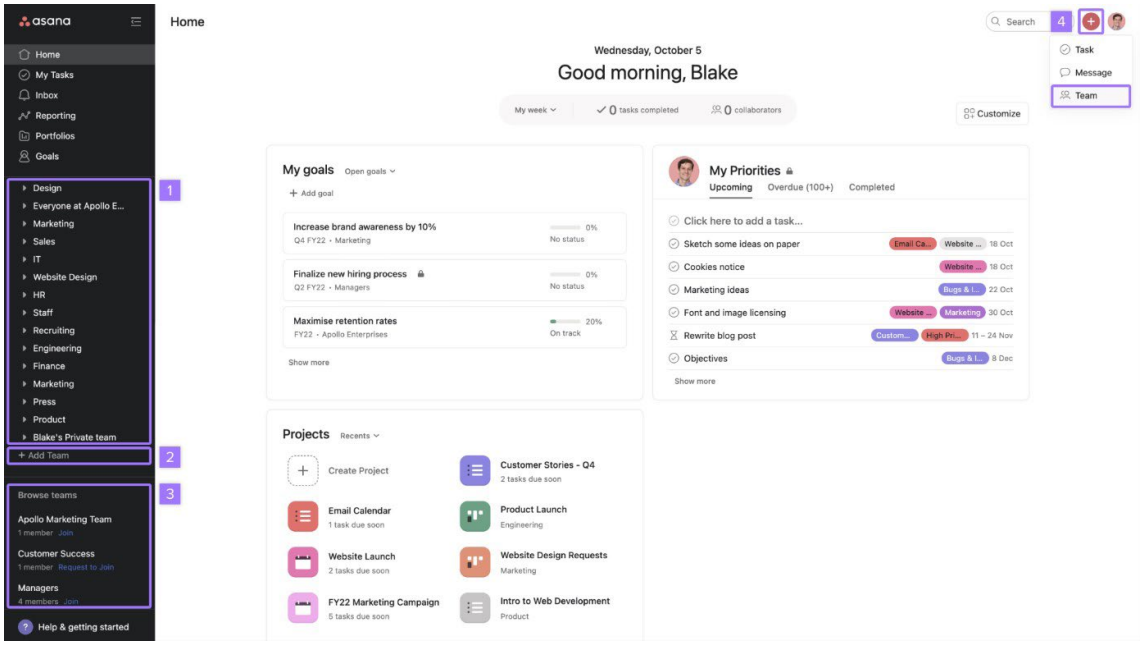
Link to graphics: https://basecamp.com/features

Asana

The Asana platform is a comprehensive collaboration tool for teams. It allows users to create tasks, projects, assign deadlines, add comments, and offers many other features. The interface is intuitive and should not cause problems for new users. The platform is compatible with google drive, Microsoft Teams, Adobie Creative Cloud and many others. Asana is free and available in Polish.

Advantages of this platform:

- intuitive interface,
- timeline for accurate planning,
- Thanks to the boards, monitoring the team becomes much simpler,
- The list view allows the manager to set clear priorities,
- new user friendly,
- compatible with google drive, Microsoft Teams, Adobie Creative Cloud and many others,
- has artificial intelligence support,
- inbox,
- Approximately 50 templates for design personalisation,
- The platform is free, for teams of no more than 15 people,
- asana is available in various languages, including Polish.



Link to the platform: https://asana.com/pl/product

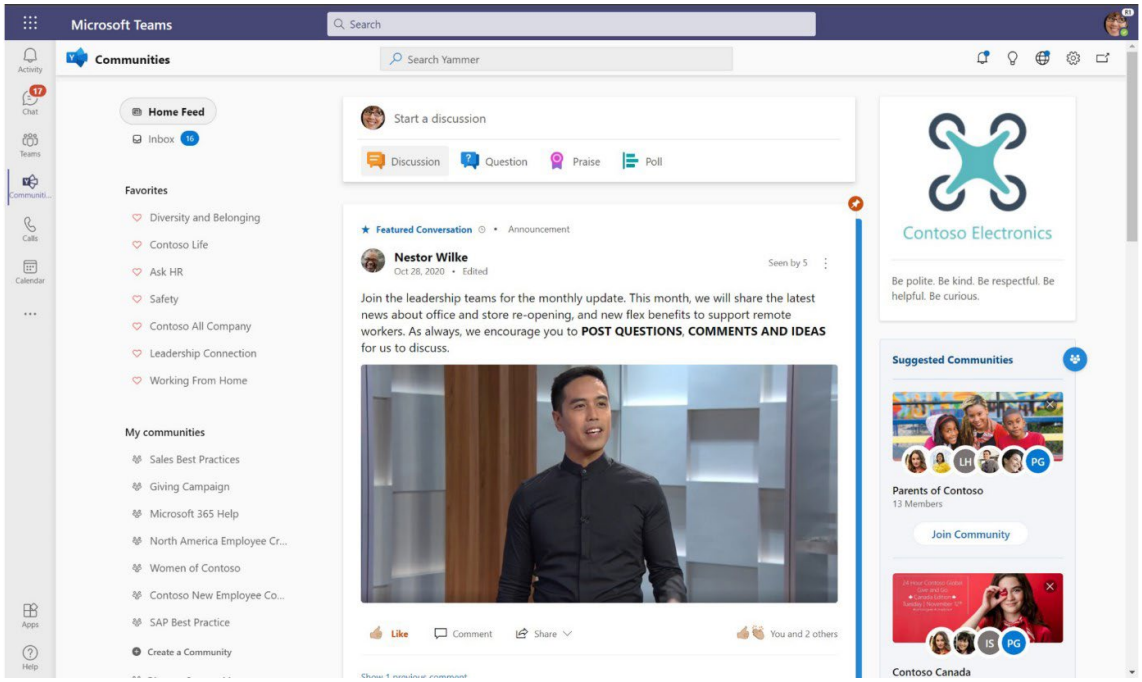
Graphic source: https://help.asana.com/hc/pl/articles/14211286206875-Podstawy-pracy-z-zespo%C5%82ami

Microsoft Teams

One of the most recognisable brands on the market. It is a comprehensive tool that facilitates communication, collaboration and organisation in teams. Microsoft Teams boasts a number of proven solutions, such as virtual rooms in which teams can collaborate, well-functioning group chat and a calendar are just some of them. The platform functions in Polish and has a free starter set of services, but the full version of the programme is chargeable.

Key functionalities of this platform:

- highly compatible with other Microsoft products,
- the possibility of creating boards on which the team can work together,
- provides storage space for files and project documentation,
- thanks to the possibility of creating subsections, everything can be organised in a precise manner, which prevents chaos and clutter, especially during larger projects,
- the platform supports the Polish language,
- the possibility of creating a video conference,
- a calendar that makes it easy to see if planned meetings clash with other appointments,
- task lists that make it clear what has already been done and what remains to be done,
- artificial intelligence support,
- there is a demo version, but the full version of the product is chargeable.



Link to platform: https://www.microsoft.com/pl-pl/microsoft-teams/log-in

Tool 23: Group process for selecting a Project Management Tool

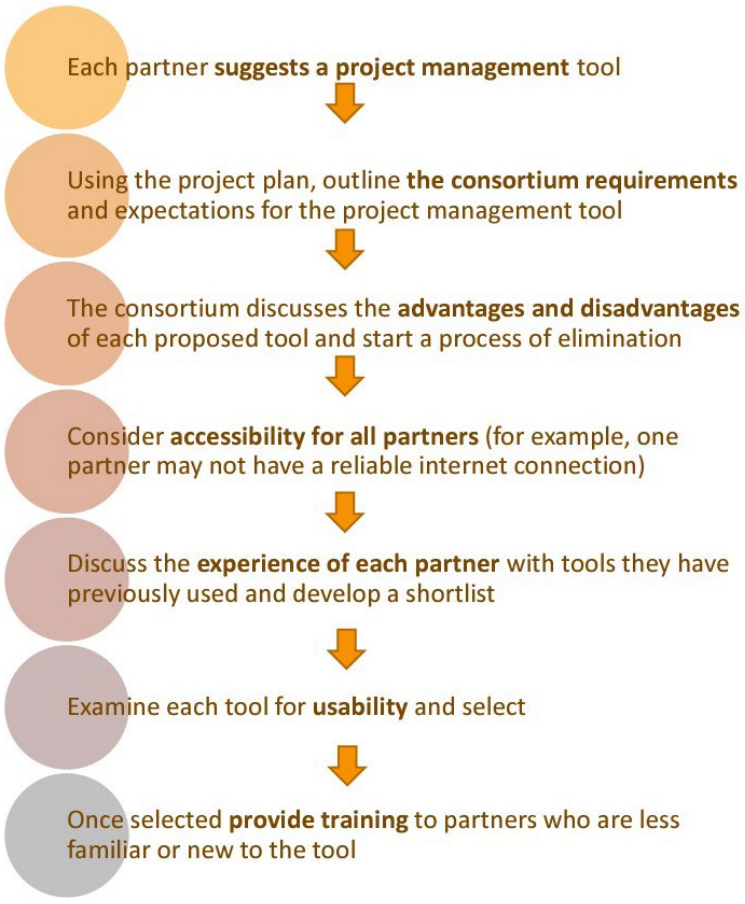
OBJECTIVE: to support the process of selecting project management tools for the partnership

FORMAT: online or F2F

DURATION: depending on the complexity of the project

DESCRIPTION: The platform for virtual collaboration should be well matched to the partnership. Here are suggested steps to facilitate the process of group selection of the right platform for project management in virtual collaboration, which are included in the guide „Mythbusting: Europe an Project Management in Transnational Partnership Projects, 2020" p. 36: https://www.leargas.ie/wp-content/uploads/2021/07/Mythbusting-TCA-Project-Management-Handbook.pdf

Group Process for Selecting a Project Management tool



Source: https://www.leargas.ie/wp-content/uploads/2021/07/Mythbusting-TCA-Project-Management-Handbook.pdf (p.36)

More information:
As part of one of the Erasmus+ projects entitled: *"F2F2D - Face-to-Face-to-distance-and-back. How to quickly and effectively reformulate language courses from face-to-face to online"*, a consortium of six partners from Germany, the Czech Republic, Italy,

Poland and Bulgaria developed guidelines for the transformation of different types of courses from face-to-face to online. The material can also be helpful for managers of online projects.

EN version: https://www.f2f2d.eu/site/wp-content/uploads/2022/10/IO2_available_tools_and_methods_of_transfer_EN.pdf

PL version: https://www.f2f2d.eu/site/wp-content/uploads/2022/10/IO2_available_tools_and_methods_of_transfer_PL.pdf

Article: „Google Meet vs. Zoom - comparison of video conferencing apps" (in PL): https://fotc.com/pl/blog/meet-vs-zoom/

Online meetings of the international partnership

Meetings are an indispensable part of project collaboration, especially in the case of international projects involving geographically dispersed representatives of different organisations. The high degree of virtualisation of the work requires regular meetings in virtual space. However, as far as face-to-face meetings of dispersed team members are possible, this is recommended, also by the European Commission, which provides for a cost category in project budgets to cover travel and accommodation costs of project participants.

Some tips, based on good practices, on how to make online meetings effective:

BEFORE THE MEETING:

- agree in advance, together with your partners, a date and time for the meeting that suits all participants (when proposing the time, take into account the time zones in which your partners are present),
- select and test a videoconferencing tool (ideally each project meeting will be organised using the same tool),
- draw up an agenda for the meeting and send it to the partners well in advance so that they can prepare. Establish what the objective(s) of the meeting is (are),
- define the rules for the online project meetings (it is advisable to develop them together in partnership and include them in the project communication plan). Aspects to consider include:
    - the formulation of questions (e.g. whether to raise a virtual hand or whether there is some other form of signalling that you want to speak, so as not to intrude),
    - arrangements for switching on the camera during the meeting (usually a camera on greatly improves communication, allowing the reactions of participants to the issues discussed to be observed),
    - the issue of recording the meeting (whether there is a need to do so, and whether participants consent to the recording),
    - muting of microphones if one does not speak at the time,
    - chat rules,
- Ensure that all interested parties have received an invitation in advance with a link to the meeting.

DURING THE MEETING:

- the meeting should be moderated, most often the meeting organiser is the moderator,
- it is advisable to appoint a person who will be responsible for taking notes,
- if it is the first meeting of the partners, it is helpful to start with an icebreaker adapted to the specifics of online communication. if it is the first meeting of the partners, it is helpful to have exercises that allow participants to creatively introduce themselves without pressure and without the intimidating question „tell us something about yourself". at subsequent team meetings it is also a good idea to start with an ice-breaking question that is common to all, e.g. for them to say what they see outside their window at the moment, or what the weather is like for each partner at the moment,
- recall the rules of the meeting and the previously agreed agenda,
- moderate and follow the meeting agenda,
- use dedicated apps for brainstorming (e.g. Jamboard, Conceptboard or others, also discussed above),
- finally, it is worth summarising the key findings of the meeting.

AFTER THE MEETING:

- Participants should receive the minutes of the meeting as soon as possible, including a description of the proceedings of the meeting and the decisions taken by the partnership.

Tool 24: Agenda for the international partnership meeting

OBJECTIVE: Planning of the meeting

FORMAT: online

DURATION: approx. 15 minutes

DESCRIPTION: The agenda should state the purpose of the meeting, the topics to be discussed, their order, their duration and the names of the partner institutions or persons responsible for moderating each topic. It is also useful to include in the agenda the exact location of the meeting (if F2F) or a link to the online meeting. The organiser's contact details are also useful. The agenda is created well in advance of the meeting so that participants have the opportunity to prepare properly. If there is material that participants need to be familiar with before the meeting, this should be stated in the agenda, including the source. In case it is a follow-up meeting, the status of the findings of the last meeting can also be added.

Example of meeting agenda

Figure 6 - Project team meeting agenda

PROJECT MEETING AGENDA

Meeting/Project Name:			
Date of Meeting: (MM/DD/YYYY)		**Time:**	
Hosting Organisation:		**Location:**	

1. Meeting Objective

2. Attendees		
Name	**Organisation**	**Country**

3. Meeting Agenda		
Topic	**Owner**	**Time**

4. Pre-work/Preparation (documents/handouts to bring, reading material, etc.)	
Description	**Prepared by & link where to find**

PREVIOUS MEETING REVIEW *(if applicable)*

A summary of discussions and action items from the previous meeting. Include status updates on action items from the previous meeting.

5. PREVIOUS MEETING REVIEW		
Action items agreed at last meeting	**Owner**	**Status**

Source: own study.

To download:
https://drive.google.com/drive/u/0/folders/11zAtaxVweBHU-Khj85vRFxMVqcx1vT5C

Tool 25: International partnership meeting minutes

OBJECTIVE: To record the proceedings and decisions taken during the meeting

FORMAT: online

DURATION: depending on the complexity of the project

DESCRIPTION: Standard minutes of a meeting should include: date and time of the meeting, modalities of the meeting indicating which partner organisation they represent, key topics of discussion with a brief description, decisions made during the meeting, actions to be taken and next steps to be taken as a result of the meeting, and a set date for the next meeting (including an online meeting). It is also good practice to add a group photo taken during the meeting, whether it is a face-to-face meeting or an online meeting, to build positive team relations.

Figure 7 - Minutes of the project team meeting

PROJECT MEETING MINUTES

Meeting/Project Name:			
Date of Meeting: (MM/DD/YYYY)		**Time:**	
Minutes Prepared By:		**Location:**	

1. Meeting Objective

2. Attendance at Meeting		
Name	**Organisation**	**Country**

3. Lead picture from the meeting

4. Discussion points ***(in relation to the agenda)***	
Topic	**Presenter/leader**

4. To-do list agreed		
Action	**Owner**	**Due Date**

5. Next Meeting (if applicable)					
Date: (MM/DD/YYYY)		**Time:**		**Location:**	
Objective:					

Source: own study.

To download: https://drive.google.com/drive/u/0/folders/11zAtaxVweBHU-Khj85vRFxMVqcx1vT5C

An important issue in the management of an international project partnership is building positive team relations. A good opportunity for this are team meetings during which team-building exercises can be carried out. An example are icebreakers, which are short exercises aimed at breaking the first ice, reducing shyness and establishing group relations.

An example of icebreakers that will also work very well online:

Tool 26: Two truths and one lie

OBJECTIVE: getting to know the participants and establishing relationships within the group

FORMAT: online or F2F an icebreaker

DURATION: approx. 15 minutes for groups of up to 10 people

DESCRIPTION: Each participant is asked to say three pieces of information about themselves, one of which is false. The task for the audience is to guess which information is false.

Tool 27: This or that?

OBJECTIVE: integration, getting to know participants, building relationships

FORMAT: online or F2F an icebreaker

DURATION: approx. 15 minutes for groups of up to 10 people

DESCRIPTION: The facilitator asks the (pre-prepared) questions in turn, asking each participant to choose one of the answers given.

Sample questions:

1. Would you prefer it to be only summer or winter for the rest of your life?
2. Would you rather go on a trip or watch a film?
3. Would you prefer never to use social networking sites and apps again or not to watch any film or TV show?
4. Would you prefer everyone you know to be able to read your thoughts or to have access to your Internet history?

In the online version, virtual whiteboards or a shared document in which several people can write at the same time, or dedicated applications for this type of group task such as creately, Kahoot! or others will be helpful for this exercise. You can also use the lifting of cards with the selected answer to the camera (note, in this version, participants should have virtual backgrounds turned off, which will prevent the cards from displaying correctly).

Tool 28: Picture, what do I see?

OBJECTIVE: Looking at the circumstances in which others work as a way of building lasting relationships

FORMAT: online

DURATION: approx. 15 minutes for groups of up to 10 people

DESCRIPTION: Each participant is asked to photograph, for example, the view outside his/her window in the place where he/she is staying and display it to all participants, describing it. Instead of the view outside the window, one can ask to photograph an item on the desk that tells something about the owner. This can prompt a conversation about hobbies and interests. This is a great way to relieve tension and create a friendly atmosphere before actually starting to talk about the project.

Read more about the online meetings:

Online article „How to Run a Productive Remote Meeting | Best Practices and Templates: https://creately.com/blog/remote-working/how-to-run-a-remote-meeting/

Tool 29: Story dice

OBJECTIVE: creative warm-up exercise during a group idea-generating session and also an exercise to get to know the participants and establish relationships within the team

FORMAT: online or F2F

DURATION: approx. 15 minutes for groups of up to 10 people

DESCRIPTION: The participant draws five dice (or more if there is an option to choose the number) and arranges his/her story to them, which he/she then presents to the other participants. Useful tool: https://davebirss.com/storydice/

About the value of a real meeting (F2F)

The nature of project partnerships implementing project activities together with organisations from different countries requires them to work remotely on the project. However, the virtual nature of cooperation for most of the project duration does not exclude the possibility of real meetings. They are particularly important at the beginning of a project, when the team gets to know each other and starts to work together.

- In the case of MULTICULTURAL partnerships, participation in real-life meetings (F2F) with project collaborators from other regions of the world, **enabling mutual exchange of experiences and observation of other cultures in their natural setting**, are important for the innovation of solutions developed in European projects,
- The opportunity to meet face-to-face with the other members of the team **encourages them to get to know each other and establish relationships that facilitate further work in partnership**,

- Meetings in real space **allow non-verbal signals to be read**, which is a significant advantage over virtual meetings.

When organising a meeting in the real space, similar issues should be taken into account as when organising online meetings as described above.

- **In addition, the physical wellbeing of participants should be taken care of by providing a comfortable venue space equipped with the necessary equipment (projector, screen, laptop, electronic pointer, etc.) and offering drinks and snacks. This is particularly important for meetings that last for many hours.**
- **A good opportunity for partners to get to know each other better and build good relationships is any informal collaborative space, such as a joint lunch or evening dinner.**

Typically, in European projects such as Erasmus+ or similar, usually there is a periodic F2F meeting every six months, each time organised by a different partner organisation in the project and therefore usually in a different country. This gives participants the opportunity to experience the culture of the partner countries and also to see the conditions in which the host organisations operate.

Tips gathered from European project managers on how to prepare for project meetings: which were gathered by Ireland's Léargas National Agency and Iceland's Rannis National Agency as part of a two-day Transnational Cooperation Activity (TCA) that resulted in the publication of a guide for European project managers in 2020 entitled ‚Mythbusting European Project Management'. „Mythbusting European Project Management"[3] are as follows:

- **it is important that all partners prepare for each meeting, not just the host organisation,**
- **consider inviting an external evaluator or observer to the meeting,**
- **ensure open communication and easy feedback,**
- **social events, such as a 5 km run before a project meeting, visits to local museums or evening out over dinner, are important for meetings in the real space,**
- **it is useful to develop a checklist, a meeting agenda and a template for the minutes of the meeting before the meeting.**

Project meeting preparation checklist:

- **fixed date and location,**
- **defined aim and objectives of the meeting,**
- **a specific agenda,**
- **preparatory work required by all partners,**
- **logistical information provided to the partners (e.g. venue address, accommodation options and prices, nearest airport and travel from the airport to the meeting/ accommodation venue, weather and recommended clothing, local customs and places of interest),**

3 https://www.leargas.ie/wp-content/uploads/2021/07/Mythbusting-TCA-Project-Management-Handbook.pdf pp. 44-45.

- established local cultural activities for early or late arrivals,
- ensuring accessibility for people with disabilities,
- provision of the required IT equipment,
- preparation of attendance lists and other documents required by the project coordinating organisation.

The first (kick-off) meeting is very important as it sets the tone for the whole project. A good start to the project will help the project to run smoothly in the subsequent stages.

What should you plan time for during the first partners' meeting?

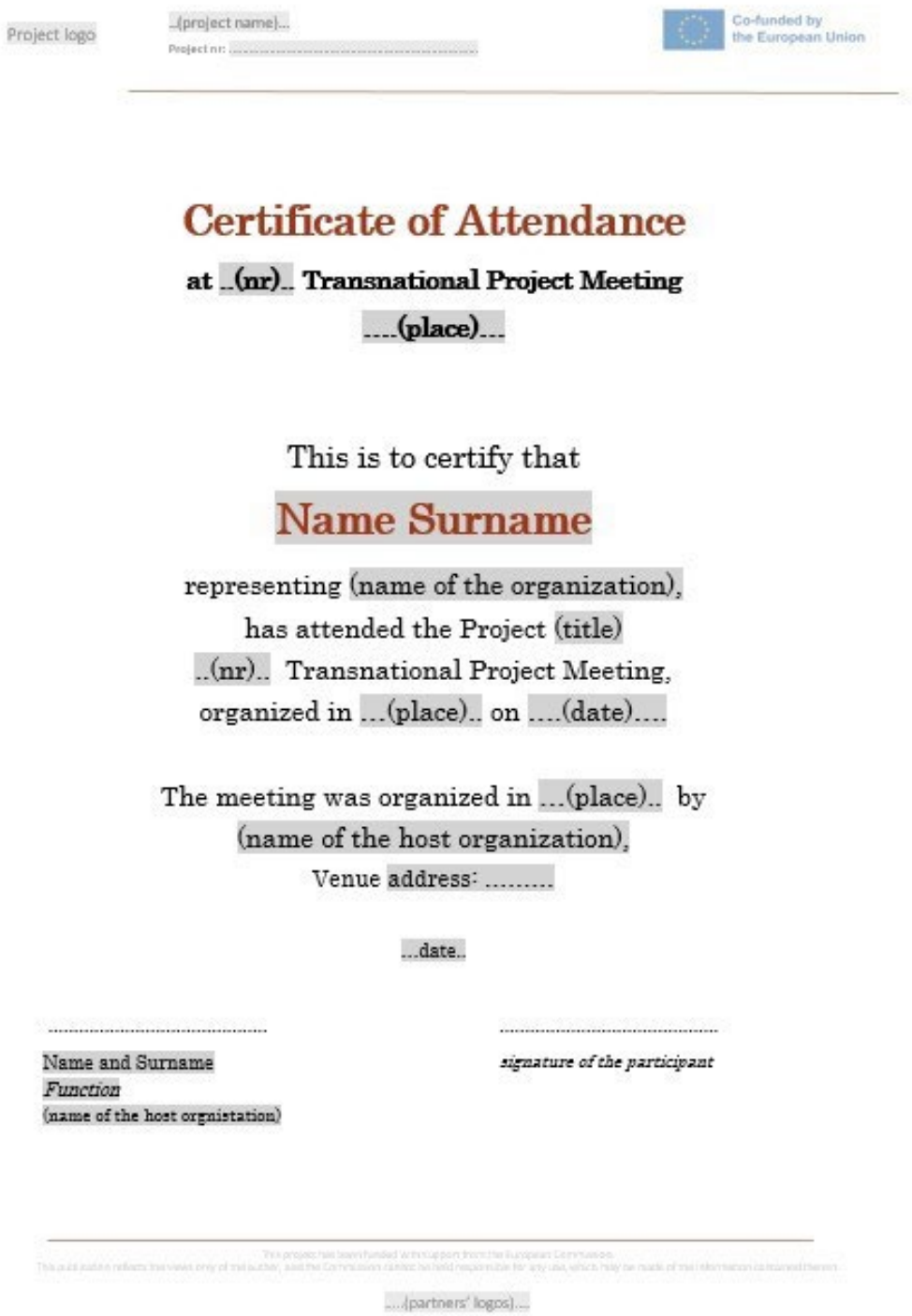
- Getting to know each other
  - Icebreaker for a good start
  - Presentation of partner institutions and project team members
- Overview of the project
  - Objectives, key actions and expected results
  - A reminder of the planned roles in the partnership
  - Schedule
  - Budget
  - Key performance indicators planned for the project
  - Branding of the project (logo, planned website, etc.).
- Establishing principles of cooperation in relation to:
  - communication (including agreement on a communication plan and dates for future meetings)
  - administrative and formal rules imposed by the (co-)financing organisation
  - reporting
  - ensuring the quality of project work (both in terms of results and project team management)
  - the involvement of stakeholders in project implementation
- Establishing relationships between meeting participants
  - Space for informal conversations e.g. during breaks
  - Teambuilding activities
  - Joint activities (e.g. visit to local organisations related to the project)
  - Offer venues for joint lunches and dinners (this does not require the host organisation to bear the cost of such outings as each partner organisation usually has this planned in its part of the project budget)

Adequate **documentation of the implementation of the meeting** should also be ensured (meeting minutes were mentioned above). It is good practice to give participants a certificate of participation in the international twinning meeting at the end of the meeting.

Tool 30: Certificate of attendance at project partnership meeting

OBJECTIVE: Confirmation of attendance at a project meeting

Figure 8 - Confirmation of attendance at a project meeting



Project logo

..(project name)...

Project nr: .....

Co-funded by the European Union

Certificate of Attendance

at ..(nr).. Transnational Project Meeting

....(place)...

This is to certify that

Name Surname

representing (name of the organization),
has attended the Project (title)
..(nr).. Transnational Project Meeting,
organized in ...(place).. on ....(date)....

The meeting was organized in ...(place).. by
(name of the host organization),
Venue address: .....

...date..

.....

Name and Surname
Function
(name of the host orgnistation)

.....

signature of the participant

This project has been funded with support from the European Commission.
This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

....(partners' logos)...

Source: own elaboration.

Download:
https://drive.google.com/drive/u/0/folders/11zAtaxVweBHU-Khj85vRFxMVqcx1vT5C

Let's agree on the principles of cooperation

EU projects are implemented in the inter-organisational space. The organisations that are part of a consortium differ from each other in many ways. Sometimes they have a history of previous cooperation, but often they did not know each other before the current project. It is good practice to formalise project cooperation by signing a partnership agreement. This is not a requirement of all EU programmes, an example being the Erasmus+ programme, where there is no obligation to sign an agreement between the project coordinating organisation and the partners. Despite the lack of a formal requirement, partner organisations in a project are most often bound to the organisation acting as the project coordinator by an agreement which regulates basic issues related to project implementation, such as the subject matter, duration, duties of the coordinating organisation, duties of the partner organisation (including reporting deadlines), budget and payment plan, dissemination and visibility of EU funding, ownership rights, termination of the agreement, amendments or additions to the agreement.

An important document specifying the principles of cooperation is the project management plan, which also includes the project communication management plan. These documents are the responsibility of the organisation acting as the project coordinator (leader), but it is good practice for their provisions to be agreed by the whole partnership.

It is worthwhile to develop a project communication management plan together in partnership.

Intercultural communication

The international nature of the cooperation of project partnerships implementing EU projects is inextricably linked to dealing with different cultures. Intercultural management is related to the need to recognise differences between team members, and to consciously choose strategies that build an atmosphere conducive to respecting and exploiting these differences to achieve the organisation's goals[4], in the case of EU projects, it is about a temporary organisation such as a project partnership.

The initial stage of a partnership project may involve differences in the partners' understanding of the project theme and objectives. Cultural differences among team members may result in different perceptions of the same issues. Language and the risk of losing or changing meaning in the translation process can also be a factor that hinders smooth communication.

It is good practice for partners to develop a glossary of terms that are relevant to the subject matter of a particular project. Discussing and establishing an understanding of specific terms with partners will help further communication and project execution.

Establishing the rules applicable to the partnership is important not only with regard to the standardisation of project terminology but also with regard to the norms of cooperation that will apply in the partnership.

Some tips:

- **Let's establish how we are to work together**

4 P. Kaczmarek, A. Krajnik, A. Morawska-Witkowska, B.R. Remisko, M. Wolsa (2009), Company = diversity. Understanding, respect, management, Zeszyt 2, Responsible Business Forum, Warsaw 2009, p.47-48.

In cross-national project partnerships between different organisations, it is important to recognise that project team members may represent different cultures and norms. It is therefore worthwhile to jointly establish rules that will suit everyone involved. One such rule might be a maximum time limit for replying to a partner by e-mail, another rule might be how to deal with a partner who does not fulfil his or her commitments, another arrangement might be to choose a platform for virtual project meetings that suits all partners etc.

- **Glossary of terms relevant to the project**

To avoid misunderstandings, it is a good idea at the beginning of a project to establish how certain key terms will be defined in the project. (e.g. how we understand e-learning or how we define senior citizenship if seniors are involved in our project. There are likely to be differences in definitions between partners, so standardisation of nomenclature seems essential).

Due to the highly virtual nature of collaboration in international project partnerships implementing projects by multiple geographically dispersed institutions, one of the most commonly used communication tools is email.

- **A few principles that respondents to the survey of a sample of 123 people from 26 countries and the project managers interviewed considered important for improving asynchronous communication between partners were:**
  - **agree on a working language for project communication (usually English, but partners may agree otherwise),**
  - **giving appropriate titles to e-mails, indicating what the content is about,**
  - **Starting the email title with the project acronym. This is particularly helpful for people who are working on multiple projects at the same time, as acronyms in the title allow them to set up a rule in their e-mail so that all e-mails received with a particular acronym in the title can be displayed in the e-mail subfolder dedicated to that project. Another situation in which this solution works very well is when the sender of an e-mail is in several projects together with the recipient, in which case it is immediately clear which project the received e-mail relates to,**
  - **grouping e-mails into thematic threads (if a partnership is using, for example, a communication platform, then if a topic already has a thread in the discussion forum, it is worth continuing it rather than creating another thread. In this way, the thematic order of communication will be ensured,**
  - **setting a maximum response time,**
  - **identifying the information needs of team members (e.g. avoiding sending everything to everyone by identifying who in the project team should receive what kind of information). This will avoid an overabundance of unnecessary emails and prevent frustration for those who did not need to receive them. Emails sent to too wide an audience, without a legitimate need, can, over time, lull the recipients' communication vigilance and mean that if an important email is among the many unnecessarily sent messages, there is a risk that it may not be read.**

Sharing knowledge

A geographically dispersed project team with members from different countries and cultures requires efficient exchange of information and access to project documentation. It is good practice for the project leader to establish an online common space in which to store project materials and documents. All the virtual collaboration tools described in this guide offer this possibility. In addition, dedicated platforms such as Dropbox, AirMore or GoogleDrive are also available.





A useful feature for teams working remotely on projects is the ability to work simultaneously on the same document online. An example of this is the GoogleDocs app, where you can edit documents with other team members in real time thanks to easy sharing. The app also allows you to add comments, suggestions and assign tasks to team members.



A shared space in the cloud is the first step towards efficient knowledge management in a European project. It is also worth taking care of a standardised document naming system, the creation of a folder structure and the security of stored documents.

Tool 31: Practical tips for knowledge management in a project

OBJECTIVE: to facilitate the management and exchange of documents generated by the project

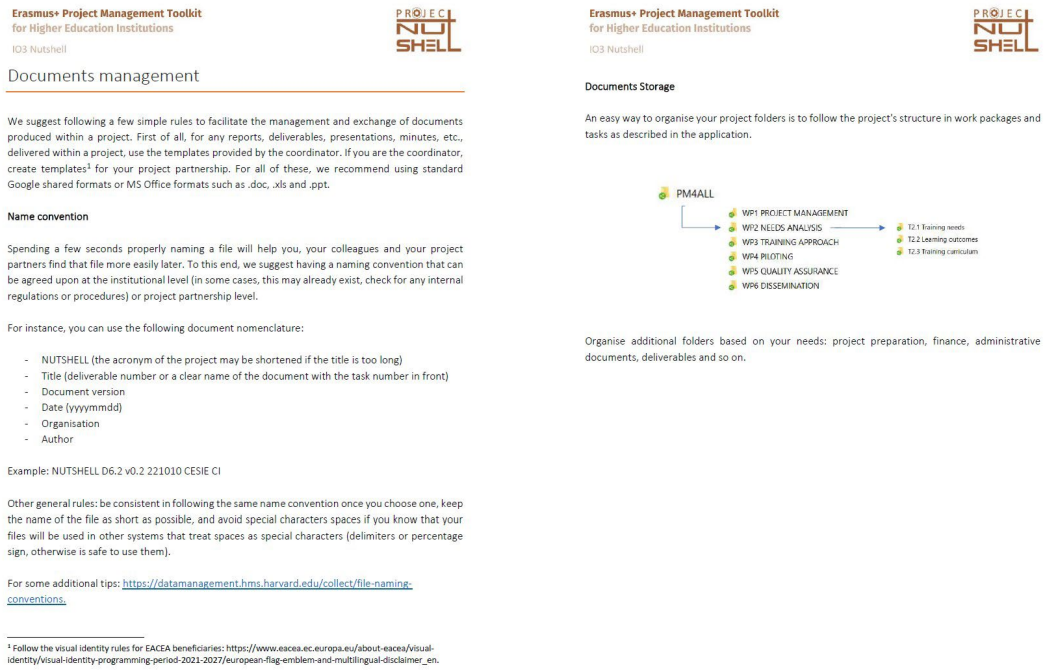
FORMAT: online

The following link presents practical guidance on this topic, developed as part of a European project on the subject of Erasmus+ project management tools (presented at Fig. 9).

PL:
https://drive.google.com/file/d/1foNk-oQkaIA5rPhCV33zyY7CLwAD-fIN/view?usp=sharing

EN:
https://drive.google.com/file/d/1449o_ExXqh5VR8C8v6y3EsqgnovZDEgN/view?usp=sharing

Figure 9 - Practical tips on knowledge management in a project



Erasmus+ Project Management Toolkit
for Higher Education Institutions
IO3 Nutshell

Documents management

We suggest following a few simple rules to facilitate the management and exchange of documents produced within a project. First of all, for any reports, deliverables, presentations, minutes, etc., delivered within a project, use the templates provided by the coordinator. If you are the coordinator, create templates[1] for your project partnership. For all of these, we recommend using standard Google shared formats or MS Office formats such as .doc, .xls and .ppt.

Name convention

Spending a few seconds properly naming a file will help you, your colleagues and your project partners find that file more easily later. To this end, we suggest having a naming convention that can be agreed upon at the institutional level (in some cases, this may already exist, check for any internal regulations or procedures) or project partnership level.

For instance, you can use the following document nomenclature:

- NUTSHELL (the acronym of the project may be shortened if the title is too long)
- Title (deliverable number or a clear name of the document with the task number in front)
- Document version
- Date (yyyymmdd)
- Organisation
- Author

Example: NUTSHELL D6.2 v0.2 221010 CESIE CI

Other general rules: be consistent in following the same name convention once you choose one, keep the name of the file as short as possible, and avoid special characters spaces if you know that your files will be used in other systems that treat spaces as special characters (delimiters or percentage sign, otherwise is safe to use them).

For some additional tips: https://datamanagement.hms.harvard.edu/collect/file-naming-conventions.

[1] Follow the visual identity rules for EACEA beneficiaries: https://www.eacea.ec.europa.eu/about-eacea/visual-identity/visual-identity-programming-period-2021-2027/european-flag-emblem-and-multilingual-disclaimer_en.

Erasmus+ Project Management Toolkit
for Higher Education Institutions
IO3 Nutshell

Documents Storage

An easy way to organise your project folders is to follow the project's structure in work packages and tasks as described in the application.

Organise additional folders based on your needs: project preparation, finance, administrative documents, deliverables and so on.

Source: *Erasmus+ Project Management Toolkit for Higher Education Institutions* (2023), https://cesie.org/media/nutshell-io3.pdf .

Team

Collaboration within the project team

A team is a group of people working towards a common goal, with complementary skills. Each person in a well-functioning team has a sense of responsibility, a desire to work together and feels a sense of belonging. Team members are led by a leader who directs activities and acts as a mediator when conflicts arise. Teamwork fosters creativity, the main source of which is collaboration.

A project team is a temporary team whose duration is usually determined by the project execution time. Cooperation in EU projects is based on the relationships between the members of the partnership. Issues such as mutual trust, collective problem-solving, setting up a common project management structure and choosing the right tools, as well as intensified efficiency and value creation around the project[5] become important.

A well-functioning team is the basis of any successful project. In order to make the team work at its best, it is worth remembering a few principles. One of them is to identify with the team's purpose. Each team member must know the purpose of the team's activities and his or her role in it. In addition, colleagues should complement each other's competences and know each other's responsibilities. Equally important is good communication within the team and mutual support at every stage of the work.

5 S. Borve, A. Rolstadas, B. Andersen, W. Aarseth (2017), Defining project partnering, International Journal of Managing Projects in Business, vol. 10 (4), pp. 666-699.

Tool 32: Egg drop

OBJECTIVE: team building exercise, increasing creativity

FORMAT: F2F

DURATION: 15-30 Minutes

DESCRIPTION: This activity can be used as an icebreaker both for people who have just met and for already existing teams. Divide people into groups, each one needs a fresh egg, some straws, masking tape and other items for creating a package to protect the egg.

Using the raw materials provided, the team goal is to build a structure that will support a free-falling egg dropped from a predetermined height (e.g. 2 metres) without the egg breaking. Games with an element of some risk are always engaging and nice ice breakers for meetings. This is a method that fosters team communication, collaboration and strategic thinking as well.

More info: https://www.freshtracks.co.uk/wp-content/themes/freshtracks/free-activity-pdfs/freeeggdrop.pdf and https://buggyandbuddy.com/stem-kids-egg-drop-project/



About international project teams

An international is a group of people coming from different countries or even continents working on a common project. Remote working and the fact that most team members have never met physically and operate in different time zones are characteristic of this type of group. In recent years, as a result of globalisation, this form of working has become increasingly common, also due to the popularisation of EU funding.

Project team members in international EU programmes most often:

- **come from different organisations and cultures,**
- **are geographically dispersed,**
- **may be in different time zones,**
- **speak different languages.**

Tool 33: Birth map (or work map etc.)

OBJECTIVE: team building exercise, international dimension of team

FORMAT: online

DURATION: 15-30 Minutes

DESCRIPTION: It's interesting to know more about our international colleagues from the project team. In this activity a collaborative Google Map is needed. It can be done by:

Signing into a Google account

- Click Menu > Your Places > Maps
- Click Create Map
- Decide on your location (this can be cities, landmarks, countries, or the entire world)
- Share your map by clicking Share > Sharing Settings and then inviting your colleagues

Once you've given access to your teammates, invite them to place a sticker on or near the place where they were born.

Then, using a video conferencing platform of your choice, ask your teammates to share a story from their birthplace or talk about their favourite thing about it.

Source: https://www.outbackteambuilding.com/blog/virtual-team-building-activities/#7-recipe-swap%C2%A0

Tool 34: Tell me your picture

OBJECTIVE: team building exercise

FORMAT: on-line or F2F

DURATION: 15-30 Minutes

DESCRIPTION: The facilitator divides the group into pairs and allows each pair to open a white board in their computers (or in a F2F version, hands each pair a sheet of paper and a pencil). One of the partners starts to draw a picture of their own (in F2F version, making sure that the other person does not see it). They have a few minutes to do this. When everyone has finished, the person leading the exercise asks the creator of the drawing to give clues to his partner, so that the latter can reproduce the original drawing as well as possible.

The exercise ends when each partner has reproduced the described drawing and they can be compared.

The facilitator then invites participants to and share their experiences and observations.

Source: K. Kasznicka from FRAME foundation.

Thinking internationally

European projects carried out by many geographically and culturally dispersed organisations require a shift to thinking in a broader context. Moving away from the individual needs and circumstances of the partner organisations to a European dimension is essential to achieve project goals that, by definition, address the needs of the international community rather than a selected country. This is not easy, especially for an organisation and its teams that are just gaining experience in project-based international cooperation.

Some valuable tips in this regard are presented in the guide ‚Mythbusting European Project Management'[6], which reads:

- *Remember that the project theme has brought the team together, providing common ground from the outset, and use this as a starting point for learning about each other's cultures. This will foster an understanding of cultures in the project context, promote mutual understanding and the identification of common practices,*
- *Provide space for team members to share methodologies and approaches to different aspects of the project, as some may be culturally specific. Remember that the same approach may not work in all countries. It is important to allow for a range of approaches,*
- *Focusing solely on technical aspects and ignoring cultural aspects can lead to communication difficulties and a lack of understanding of team members and target groups in the partner country, as well as affecting the overall quality of project results,*
- *The development of partnership agreements can contribute to intercultural understanding and develop intercultural effectiveness as it provides a sense of security within the project partnership.*
- *It is important to bear in mind that although a team member may be working in a project consortium country, he or she may come from a completely different region of the world, so each consortium team member should be given the opportunity to share his or her cultural point of view if he or she so wishes,*
- *Develop a clear communication plan and assess the risk of cross-cultural misunderstandings when choosing communication methods,*
- *Define target groups and set parameters for each group to ensure that all partners consult, engage and interact with the main beneficiaries to achieve the project objectives,*
- *Develop a culture of openness, trust and inclusiveness, focusing on the project goals as well as building good personal relationships. Project activities enable partners to spend time together during transnational partnership meetings, for example by organising a group excursion or a joint dinner, and include them in the overall project plan at the beginning of the project so that team members have the opportunity to present and share their culture.*

The presence of representatives of different cultures in a partnership can foster increased innovation, a greater spectrum of possible solutions from a diversity of experiences and views, increased creativity and learning from and drawing on others' experiences. For cross-cultural interaction to be effective, several conditions need to be met[7]:

- good preparation for intercultural relations,
- developing communication skills,
- improving cultural competence,
- adopting an attitude that is open to learning, collaboration, change, empathy and cultural differences.

6 https://www.leargas.ie/resource/mythbusting-project-management-handbook-2020/, p.6.

7 M. Rozkwitalska (2011), Barriers to cross-cultural management: the perspective of subsidiaries of foreign transnational corporations. Wolters Kluwer Polska, p.195.

Tool 35: Cultural audit

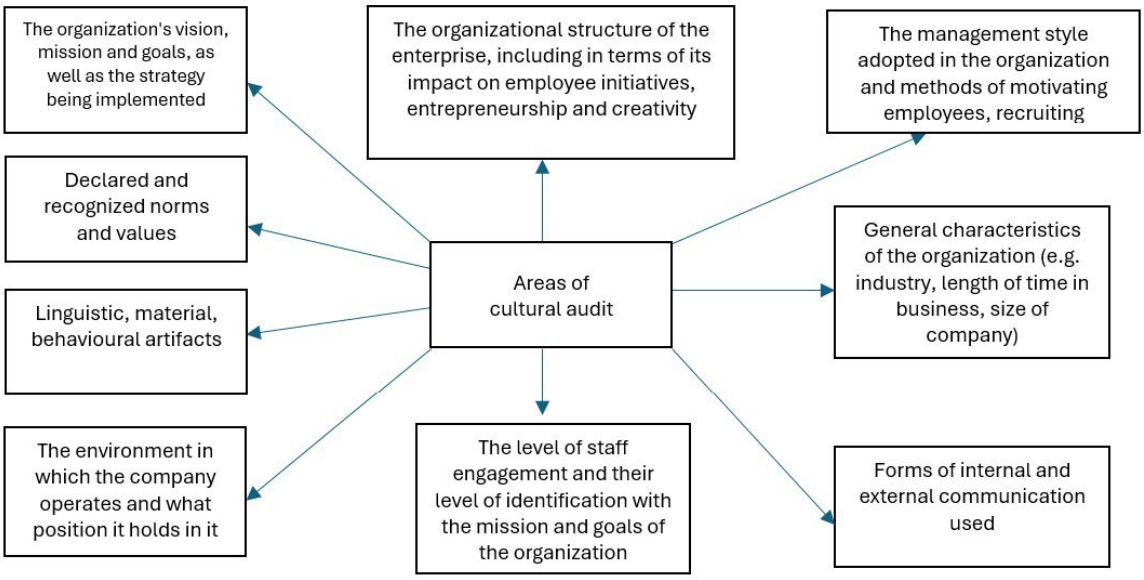
OBJECTIVE: to identify the culture of partner organisations

FORMAT: online or F2F

DURATION: depending on audit needs

DESCRIPTION: One tool for examining the culture of an organisation is a cultural audit. This example comes from the corporate merger market and can inspire you to develop your own version, depending on your partnership context and needs.

Figure 10 - Cultural audit areas



Source: own elaboration based on K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska (2011), *Kompetencje międzykulturowe jako uwarunkowanie procesu komunikacji marketingowej w dobie globalizacji*, Zeszyty Naukowe / Poznań University of Economics, 58(209), p. 472, Poznań.

Tool 36: Dimensions of culture according to G. Hofstede and E.T. Hall

OBJECTIVE: to identify the culture of partner organisations

FORMAT: online or F2F

DURATION: depending on audit needs

The multi-organisational and multicultural nature of cooperation in EU projects means that the national culture of the partners must also be taken into account.

One of the most widespread typologies of culture in relation to national culture is the classification of G. Hofstede, who distinguished six dimensions of culture, measured by indicators:

- *Power Distance Index* - PDI,
- *Individualism* - IDV,
- *Masculinity* - MAS,
- *Uncertainty Avoidance Index* - UAI,
- *Long-term Orientation* - LTO,
- *Indulgence versus Restrain* - IVR.

Read more: https://www.hofstede-insights.com/intercultural-management

On this site you can also compare the cultures of different countries: https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool

A slightly different approach to national culture was presented by cultural anthropologist Edward T. Hall, author of the concept of the close relationship between culture and communication. He divided cultures into low-context and high-context depending on what role context plays in the reception of a message. In high-context communication, non-verbal communication plays a special role. There, facial expressions, gestures and context awareness are extremely important, whereas in a low-context culture people say directly what they think, their message is concrete[8].

Tool 37: My culture, our culture

Getting to know the members of the project team and the specific cultures they come from is an important element in building good team relations, contributing to the success of the project. An example of an activity to get to know the culture of Erasmus+ project partners could be the following exercise carried out in the initial phase of the project, for example during one of the first online meetings or in a real space

OBJECTIVE: To get to know the cultures of the project partners, to show the differences in the culture of being and the culture of work

FORMAT: online or F2F

DURATION: approx. 20 minutes

DESCRIPTION: Members of the project team from different countries are asked to present their typical daily routine (with emphasis on habitual things, e.g. getting up, breakfast, going to work, working day, lunch, coming back). At the end, one can try to ‚average' a European's weekday, i.e. what we have most in common.

Source: exercise inspired by the company supervisor of this implementation doctorate, Dr Adam Gogacz.

8 E.T. Hall (2001), Beyond culture, Warsaw: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Relationships in a multicultural team

People are essential to the implementation of a project. They are the key resource of any project. The term ‚people' was deliberately used rather than ‚human' because European projects are implemented by teams. Since this is the case, it is worth being aware of the relationships that take place within a project team. The nature of international partnership projects implies a number of situations in which certain relationships are established by the team. One of the most important of these is trust. In the case of inter-organisational virtual collaboration teams, trust plays an even more important role than in the case of traditional forms of collaboration between teams that are not geographically dispersed and relatively homogeneous culturally .

Building trust in the multicultural virtual team of a European project is a process that starts at the stage of finding partner organisations to participate. There is a lot of risk in inviting new organisations to join a project collaboration, so it is advisable to get information about the partner in question from several sources and to organise a meeting to get to know each other.

During the course of the project, the partners contribute by their conduct to strengthening or weakening the trust process.

Some practical tips on how to build a culture of trust in a European project have been compiled in a guide for European project managers entitled „Mythbusting European Project Management"[9], these include:

- Creating positive relationships by remaining aware of team members' needs,
- Resolving conflicts and giving open feedback,
- Demonstrate good judgment by listening to team members' opinions and ideas and responding and resolving problems quickly.

Tool 38: Mail - you have the message

It is good practice to build positive relationships within a team from the beginning. Below is an exercise that can be used, for example, during a kick-off meeting or in the course of other joint team activities.

OBJECTIVE: teambuilding and building positive group relations

FORMAT: F2F

DURATION: the initial phase (initiating the envelopes) is about 15 minutes, after which the envelopes are available to participants until the end of the event

DESCRIPTION: Each participant is given an envelope (they can be different colours) and instructed to write their name on the envelope and to draw a picture, a symbol of what they like the most or what characterises them. After each participant has finished decorating the envelope, they introduce themselves and explain what they have put on the envelope. After each participant has introduced himself/herself, the envelopes are stuck on a large sheet of paper hung on the wall. They remain there until the end of the workshop/meeting. Each day, participants can put a message they want to give to a selected participant in the envelope. It is important to give positive messages and not negative ones. Participants can fill other participants' envelopes with anonymous

9 https://www.leargas.ie/wp-content/uploads/2021/07/Mythbusting-TCA-Project-Management-Handbook.pdf p. 5.

messages each day when they have the opportunity. If they do not wish to remain anonymous, they can sign their message. At the end of the workshop/ meeting, each participant peels off his/her envelope of messages from the others. If someone wants, they can tell the public what they found in the envelope, but it is certainly not obligatory.

Note: the moderator must ensure that no participant is left without a message in their envelope.

Figure 11 - Example of the use of the „Mail - you have a message" tool during an international training course organized in the framework of the Erasmus+ project „Wellness2" in Palermo



Source: own compilation based on participatory observation, photo by Marta Kędzia.

Tool 39: FUKO communication method

Trust also involves good communication, as well as providing constructive feedback.

Here is an example of a technique that works well for constructive feedback and expressing your opinion assertively.

Objective: To give correct feedback, both critical and positive

Description: Under the acronym FUKO are the following terms, which are also recommendations on how to structure feedback:

- **F** for Facts (in Polish: *Fakty*) - only talk about what actually happened. Try to describe the facts in detail. Describe the place, time, circumstances of the situation.
- e.g.
- **U** for Feelings/Relationship (in Polish: *Uczucia*) - report how the situation has affected you, how you feel about it and what your emotional state is because of the event.

- **K** for Consequences/Benefits (in Polish: *Konsekwencje*) - stop what impact (on you, the group, developments) the behaviour will have if nothing changes.
- **O** as Expectations (in Polish: *Oczekiwania*) - in the last part of this method, it is important to present solutions and expectations. Say what the person should do so that a similar situation does not happen again. It is important to talk about expectations that are concrete, realistic and presented in a positive rather than negative form.

An example from the life of a feedback partnership project using the FUKO method:

I don't like it when you (Feelings) get into my mind when I communicate something important (Facts). It distracts me and I can see that it affects the quality of our collaboration (Consequences). Please listen to me to the end (Expectations).

Source: exercise inspired by the company supervisor of this implementation doctorate, Dr Adam Gogacz.

Tool 40: Film on intercultural management

Here is an interesting video raising awareness of the need for effective intercultural management. It describes the 3Rs approach to working effectively in a cross-cultural environment. The 3Rs consist of (1) Recognizing cross-cultural differences, (2) Respecting differences, and (3) Reconciling differences.



Source: https://www.youtube.com/watch?v=rJ4IbhXrqnc

What if conflict arises?

The multicultural composition of a project team and the high level of virtualisation can be challenging for the leaders leading the team. Conflicts can arise at any stage of a project, but not all conflict is a negative phenomenon

It is important, on an ongoing basis, to manage the conflict situation effectively and not to exacerbate it. The PMBOK offers some helpful tips[10]:

- **Ensuring open, respectful communication,**
- **Focusing on issues, not people,**
- **Focusing on the present and future rather than the past,**
- **Seeking other solutions together.**

Here are some practical techniques to help deal with conflict in a project team:

Tool 41: Tangled

AIM: Building a sense of community and teamwork, integration, getting rid of negative emotions.

FORMAT: F2F

DURATION: approx. 10 minutes

DESCRIPTION: This is a short exercise in which a group of 5-6 people catch each other's hands, but in such a way that each person does not hold his/her neighbour's hand and does not hold two hands of one person. A knot is formed. Now the group has to untie this knot so that they stand in a circle without letting go of each other's hands.

Tool 42: Model of solving intercultural conflicts

OBJECTIVE: to establish the steps of an intercultural problem-solving process

Model by C.C. Clarke and D.G. Lipp and adopted by the partnership of the project ‚Interculturality: Developing Intercultural Competence for the International Business Environment', implemented under the Erasmus+ programme.

10 Project Management Institute, Polish Branch. (2022). *Project Management Standard and Guide to the Canon of Project Management Knowledge: (PMBOK® Guide)* (Seventh Edition, Polish Edition), PMI. Poland Chapter, p.29.

Figure 12 - Intercultural conflict resolution model



Source: http://cpd-course.interculturality.eu/course/view.php?id=26
website: https://interculturality.eu/

Tool 43: Ishikawa diagram

OBJECTIVE: to find the cause of the problem encountered

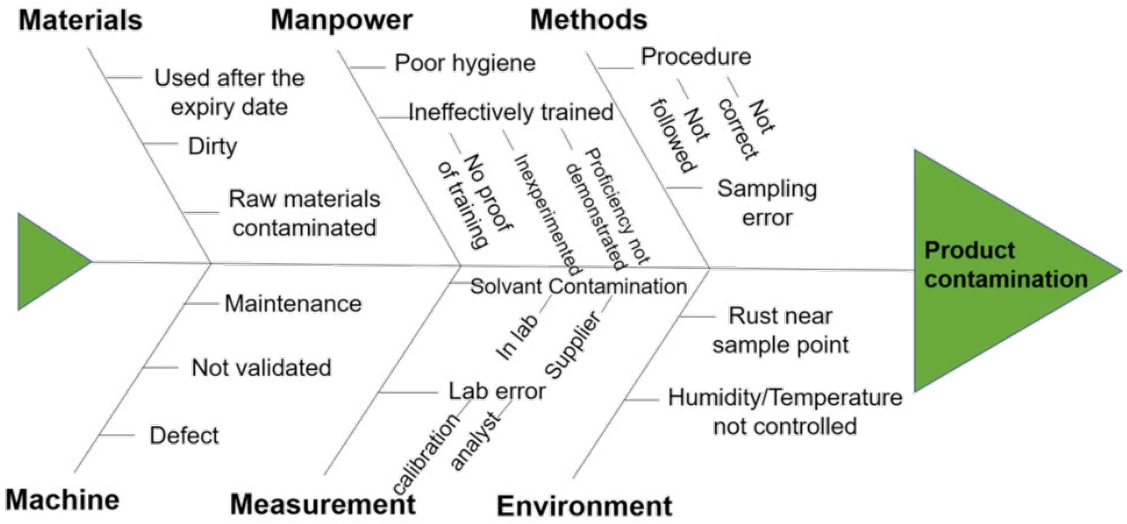
FORMAT: online or F2F

DURATION: approx. 30 minutes

DESCRIPTION: We start the Ishikawa Diagram by formulating the problem whose cause we are looking for. To do this, the participants are asked to share their ideas as to why the problem has arisen. The answers obtained are then grouped into several categories, e.g. method, material, management, human, technique. Further reasons as to why they occurred can also be added to the diagnosed root causes. The result is a multitude of possible causes for the problem encountered.

SOURCES: https://www.gov.pl/attachment/41bc5647-670b-42a1-a8e4-74e3f77b4637 and https://leanactionplan.pl/ishikawa/ and https://www.nalys-group.com/fr/blog/technical-library/all-you-need-to-know-about-the-ishikawa-diagram and https://leanactionplan.pl/ishikawa/ (in EN)

Figure 13 - Ishikawa Diagram



Source: https://www.nalys-group.com/fr/blog/technical-library/all-you-need-to-know-about-the-ishikawa-diagram

Tool 44: The 6-hats technique

AIM: To get a range of different views on an issue.

FORMAT: F2F or online

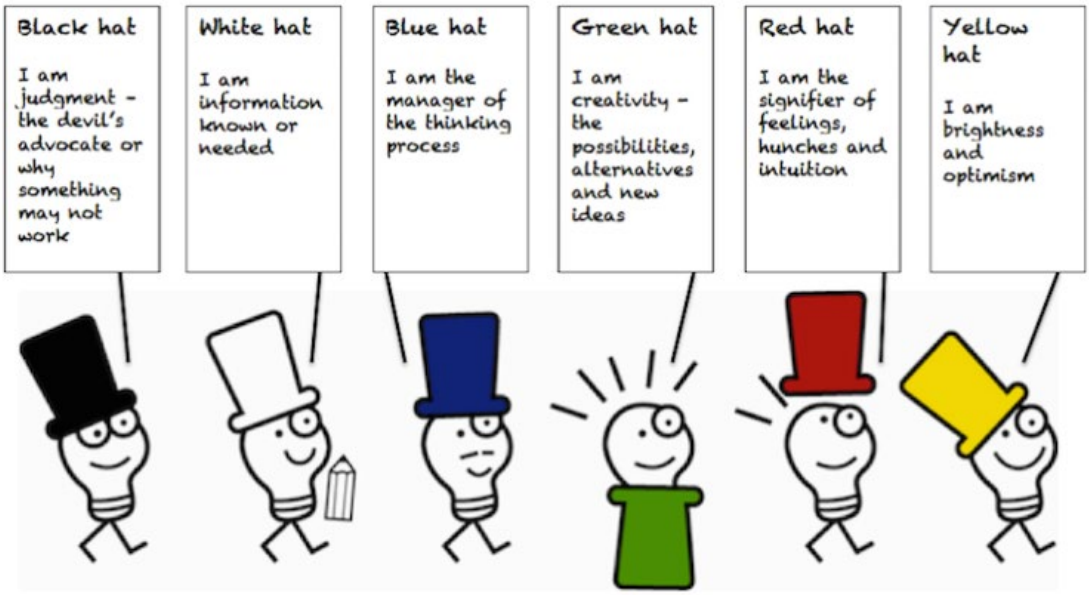
DURATION: 20-45 minutes

DESCRIPTION: When using the 6 hats technique, we want to get as many different approaches to our chosen problem as possible. When putting on a hat of a particular colour, we will try to make sure that we only think about the obstacle we encounter in one particular way. For example, ,'when putting on a green hat" we want to get as many different ideas as possible to solve a problem, while when wearing a black hat we focus on critical thinking. It is very important that participants only wear one colour of hat at a time.

- White hat - we focus on facts, avoid sharing our own judgement.
- Black hat - we want to be as critical as possible of existing ideas, looking for flaws and possible risks.
- Blue hat - we review the debate held so far and analyse the result obtained.
- Green hat - we focus on getting as many ideas as possible. We don't criticise or evaluate them, we create new ones.
- Red hat - when we put it on we take an emotional approach to the results obtained. Both positive and negative emotions count during this stage.
- Yellow hat - we try to approach existing ideas as positively as possible and discover their hidden possibilities.

Sources: https://omec.pl/blog/technika-6-kapeluszy/
and http://www.mjaskula.pl/?page_id=65

Figure 14 - Six hats



Tool 45: Conflict situation - Arbitrator

OBJECTIVE: To end a conflict when the parties cannot reach an agreement

FORMAT: F2F or online

DURATION: over 30 minutes



DESCRIPTION: During a meeting of the project partners, a conflict arises. Neither side wants to give way, so they decide to elect an arbitrator to end the conflict. Participants are divided into small groups and assigned one of four roles/parties, e.g. trainees, colleagues, instructor/master. In the following scene, participants in small groups express their opinions in front of a colleague court that tries to reach a settlement. In small groups they discuss the situation and prepare their opinion. Everyone talks about what happened from their perspective. In the following simulation, the participants present their opinions in front of a conciliation panel that tries to reach an agreement. The arbitrator, after listening to all parties and carefully analysing, decides how to end the conflict. Both parties should comply with the verdict announced.

Source: https://naviguide.net/downloadmhb/48/342_48%5Econflicts_in_training_situations.pdf

Tool 46: Conflict situation - Reconciliation

GOAL: Satisfaction of both parties

FORMAT: F2F or online

DURATION: over 30 minutes

DESCRIPTION: the method involves making both parties to the conflict realise that it is in their mutual interest to solve the problem. However, this should be achieved without overlooking the needs of either party, so that everyone is comfortable with the outcome. We aim to resolve the conflict not by making concessions, but by working together. In this method, the emphasis is on finding the best solution, even if it takes a long time.

Source: https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P300018313355391822 78&html_tresc_root_id=300010481&html_tresc_id=300010484&html_klucz=19558&html_klucz_spis=

Tool 47: Conflict situation - Negotiation

OBJECTIVE: To end conflict through mutual consent

FORMAT: F2F or online

DURATION: over 30 minutes

DESCRIPTION: The parties present their offers to each other and the possible concessions they are prepared to make. The discussion takes the form of an exchange of counter-offers until both parties agree on the terms.



Source: https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P300018313355391822 78&html_tresc_root_id=300010481&html_tresc_id=300010484&html_klucz=19558&html_klucz_spis=
Photo source: https://turkusorg.pl/rozwiazywanie-konfliktow-w-turkusowej-organizacji/

Leadership

Leadership skills

By its nature, a project is a temporary and unique endeavour. Temporariness can also be associated for those leading project work, as the leadership role of the leader often takes place without documented formal authority and under conditions of heterarchy[11]. Heterarchy is also referred to as *multilateral coordination*[12]. In addition, in the case of EU projects, the partners responsible for specific aspects of the project, such as evaluation, quality management, dissemination but also the planned results, take on a managerial and leadership role as leaders of these tasks.

Leadership skills are important for the whole team, whether we are dealing with centralised authority or operating in an environment with shared leadership. One of the characteristics of a good leader is to create and maintain a shared vision. Understanding the purpose of the project is key to engaging team members and orienting themselves towards achieving it. A vision created in collaboration between team members and key stakeholders should answer the following questions, as contained in the PMBOK[13]:

- **What is the purpose of the project?**
- **How is project success defined?**
- **What will the future look like and what will improve when the final results of the project are delivered?**
- **How will the project team know if they are deviating from the vision?**

11 M. Bochenek, A. Zając (2017), *Managing a partnership project co-financed by external funds using the Project Cycle Management method*, Social Inequality and Economic Growth, pp. 80-81.

12 W. Czakon (2008), *Network coordination - a multiple form of organisational interaction*, Organisation Review, No. 9.

13 Project Management Institute, Polish Branch. (2022). *Project Management Standard and Guide to the Canon of Project Management Knowledge: (PMBOK® Guide)* (Seventh Edition, Polish Edition). PMI. Poland Chapter, p.23.

- What is a good project vision? Concise, clear and practical, and it also:
  - describes the best possible outcome to be achieved,
  - summarises the project with a strong sentence or short description,
  - creates a common, coherent image in the minds of the team members,
  - fosters passion in project team members to achieve the end result.

- What are the characteristics of a good leader?[14]:
  - promotes the success of the project and fosters positive outcomes,
  - adapts its style to the situation,
  - recognises the differences in motivation of different team members,
  - demonstrates desirable behaviour in aspects such as integrity, consistency and ethical conduct.

It is worth remembering that leadership and being a leader is different from authority, and that every member of the project team can exhibit leadership behaviours, helping the team to operate efficiently and achieve planned goals.

Tool 48: Campbell's self-assessment sheet - assessing leadership skills in a multicultural environment

OBJECTIVE: to analyse one's own leadership qualities in the project

An interesting tool for analysing one's own leadership aptitude in a project was proposed by the partnership of the project ‚Interculturality: Developing intercultural competences for the international business community', implemented as part of the Erasmus+ programme.

To download here (Polish version):
https://drive.google.com/drive/u/0/folders/11zAtaxVweBHU-Khj85vRFxMVqcx1vT5C

Tool 49: Culture and leadership style (film)

PURPOSE: The film introduces the key leadership theories and concepts needed to be an effective leader and manager.

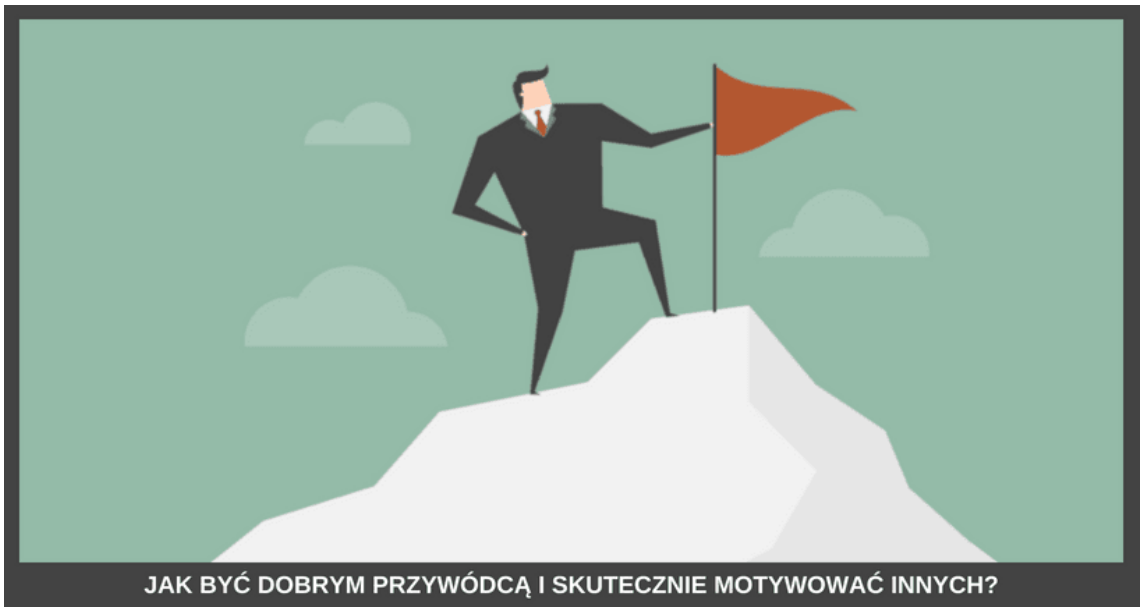


Source: https://www.youtube.com/watch?v=-qmMmXzj0BM

14 Project Management Institute, Polish Branch. (2022). *Project Management Standard and Guide to the Canon of Project Management Knowledge: (PMBOK® Guide)* (Seventh Edition, Polish Edition). PMI. Poland Chapter, p.40.

Motivating team members

Tool 50: Motivating team members - Ryan and Deci's self-determination theory



DESCRIPTION: Ryan and Deci's self-determination theory is based on the assumption that three levels are mainly responsible for our determination: competence, autonomy and the relevance of the task at hand. If one of the aforementioned factors is not fulfilled the efficiency and quality of the work performed will significantly decrease.

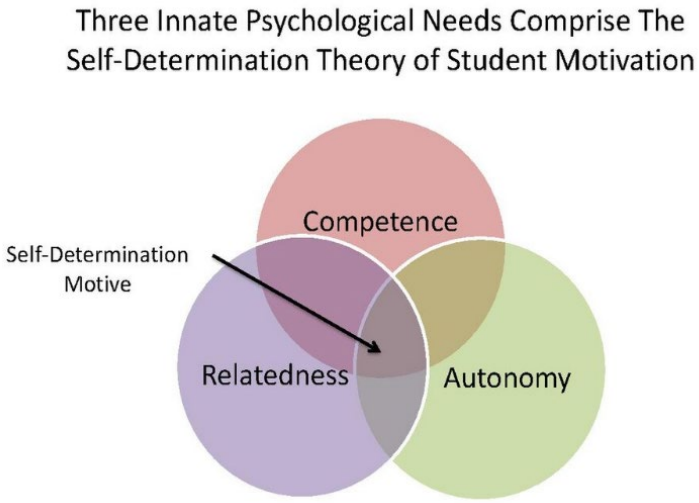
Competence - if a team member does not have the right skills or knowledge of how to do his or her job, he or she will not feel the desire to continue.

Autonomy - it is up to the team member to choose the way and method by which he/she will carry out the tasks assigned to him/her. If the leader constantly controls his/her actions, the pace of work will slow down considerably.

Relevance - a team member should feel that what they are doing is needed and their efforts will not be in vain.

Notes to the project manager:

It may seem natural that the project manager or work package leader should control the team's activities, but team members will work more efficiently if they are shown confidence in their abilities and given an appropriate level of autonomy. Reviewing the progress of the work is, of course, important, but when a project team member feels that they are collaborating with others and their ideas count, they become more motivated to give more of themselves.



Source: Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The "What" and "Why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry, 11*, 227-268.

Sources: https://hrbusinesspartner.pl/artykul/teoria-autodeterminacji-i-typy-motywacji
Graphic source: https://en.wikiversity.org/wiki/Motivation_and_emotion/Book/2014/Self-efficacy_and_motivation

Tool 51: Objectives - Tasks - Obstacles

Motivation involves seeing a goal and working towards it. Therefore, exercises that focus the group on the goal will work positively on team members' motivation. An example of an exercise is presented below:

OBJECTIVE: to stimulate group motivation by jointly defining goals and identifying potential obstacles to achieving them

FORMAT: F2F or online

DURATION: approx. 45 minutes

DESCRIPTION: We create a list of goals together, but in a pyramid: the main goal, and from this we try to define more and more specific goals. A task list is created. Then we create a black reflection of the list, i.e. we create a list of obstacles relevant to the tasks. Once we know what might get in our way, we create a third list - the green help list - what to do to overcome the difficulties.

Source: exercise inspired by the company supervisor of this implementation doctorate, Dr Adam Gogacz.

It can also be motivating to establish rewards within the team, e.g. something fun, order of the month, partner of the month, punctuality champion, etc.

Stakeholders

Who are our stakeholders?

Project stakeholders are people who influence or are influenced by the project. Stakeholders can be internal groups associated with the project such as the project team, the project steering committee, people from partner organisations weakly or not associated with the project, or external groups such as the project target group, the sponsor i.e. the institution commissioning and supervising the project.

Not all stakeholders have the same strong influence on the project and not all stakeholders are affected by the project in the same way.

A helpful tool is the Stakeholder Map, a tool for identifying stakeholders and determining their relevance to the project based on two key aspects: influence and interest.

Tool 52: Map of stakeholders

OBJECTIVE: To identify and analyse project stakeholders

FORMAT: F2F or online

DURATION: depending on the complexity of the project

DESCRIPTION: To develop a stakeholder map in a few steps, answer a few questions.

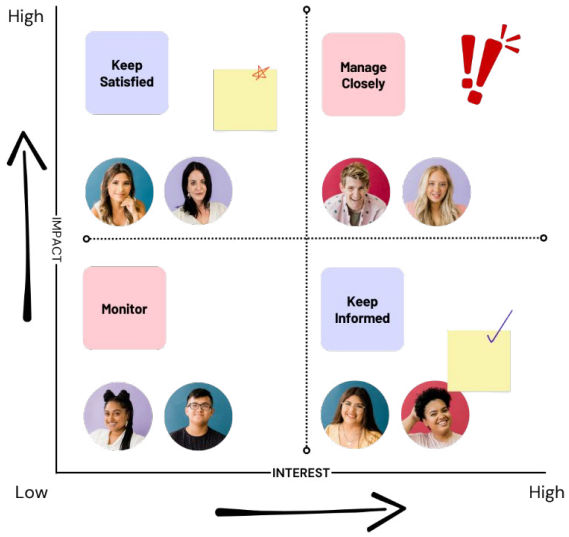
- Step 1: identify stakeholders (Who cares about this project? Who can influence this project? Who is affected by this project? Who can approve/reject this project? etc.). You can use template from Fig. 15.
- Step 2: Determine the levels of impact-interest of the stakeholders (How much impact does a stakeholder, or group of stakeholders, have on the project and how interested are they in it?). The stakeholders thus described are placed in one of the four quadrants of the stakeholder map, in order to visualise the map well. You may be inspired by Fig. 16)
- Step 3: Know your stakeholders' needs (What are their needs? What level of communication do they expect? What strategy should you adopt to communicate with them? How can their interests in the project be identified?)
- Step 4: Keep stakeholders informed about your project. The scope of the information, the communication channel and other important arrangements should be defined in a communication plan, prepared before or at the very beginning of the project.

Figure 15 - List of stakeholders

Name of Organisation / Individual person	Contact name	Contacts of Stakeholder (e-mail/phone)	Type of organisation	Main areas of activities	Level of impact on the project [low/medium/high]	Level of interest in the project [low/medium/high]	Contact channel	Website

To download:
https://drive.google.com/drive/u/0/folders/11zAtaxVweBHU-Khj85vRFxMVqcx1vT5C
Source: own study.

Figure 16 - Stakeholder map



Source: own study.

A few words about dissemination

Spreading information about the results, also known as dissemination, plays an important role in EU projects. Due to public funding, it is required that the project activities, as well as its results, are visible to a wide audience. Particular attention is paid to this aspect of EU project implementation during the final evaluation of the project by the grant-maker.

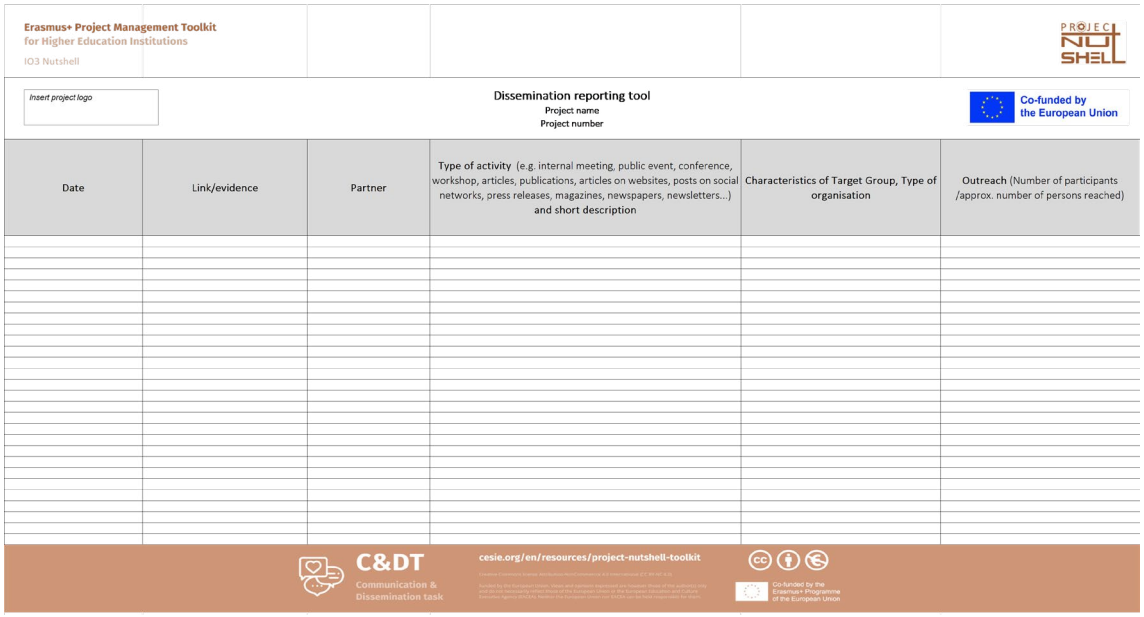
Often, one of the partners in a project acts as a dissemination leader who, at the beginning of the project, proposes a Dissemination Plan to the partners, which contains basic information on dissemination. These include: key information about the project, target groups, communication channels, project branding, grantor requirements for the use of the EU logo and co-financing notes, an action plan with the role of each partner, key performance indicators, a plan for reporting on dissemination activities and a reporting template.

Partners follow the plan and monitor dissemination activities throughout the project duration.

Tool 53: Dissemination Report Template

OBJECTIVE: to report on dissemination activities carried out

Figure 17 - Project dissemination activity report form



Erasmus+ Project Management Toolkit
for Higher Education Institutions
IO3 Nutshell

PROJECT NUTSHELL

Insert project logo

Dissemination reporting tool
Project name
Project number

Co-funded by the European Union

Date	Link/evidence	Partner	Type of activity (e.g. internal meeting, public event, conference, workshop, articles, publications, articles on websites, posts on social networks, press releases, magazines, newspapers, newsletters...) and short description	Characteristics of Target Group, Type of organisation	Outreach (Number of participants /approx. number of persons reached)

C&DT
Communication & Dissemination task

cesie.org/en/resources/project-nutshell-toolkit

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Source: Erasmus+ Project Management Toolkit for Higher Education Institutions (2023), https://cesie.org/media/nutshell-io3.pdf .
To download: https://drive.google.com/drive/u/0/folders/11zAtaxVweBHU-Khj85vRFxMVqcx1vT5C

In addition to informing stakeholders, it is also important to actively involve them in the process of developing the project's planned products and solutions.

Communication and stakeholder involvement in the project

Communication planning should focus on at least five different stakeholders presented in Fig. 18:

Figure 18 - Types of stakeholders in a European project



Source: www.leargas.ie/wp-content/uploads/2021/07/Mythbusting-TCA-Project-Management-Handbook.pdf, p.10

Tool 54: Newspaper headline

Each of the identified groups of stakeholders requires an appropriate communication strategy and care to build positive relationships.

An example of a relationship-building exercise with stakeholders directly related to the project is presented below.

OBJECTIVE: To involve stakeholders by jointly defining the vision or final outcome of the project

DURATION: 10 minutes

FORMAT: online or F2F

DESCRIPTION: We ask participants to come up with a title (headline) for an article they would like to see in the press after the project. The headline should attract the reader to read the article. In addition, you can also ask everyone to write a 3-4 sentence introduction describing the most important, distinctive aspects of our project and what makes the end result of our project unique.

Source: https://strefapmi.pl/strefa-praktyki/identyfikacja-potrzeb-projektu-a-zarzadzanie-interesariuszami-project-managera-skrzynka-z-narzedziami-cz-xxii/

Uncertainty and risk

Identification and monitoring of risks

Risk management is an important aspect of any project, especially in international projects that have an extended duration, are carried out in partnership of several organisations and deliver multiple outcomes. The following advice on risk management has been made available by the authors of ‚Mythbusting European Project Management in Transnational Partnership Projects'.

Tips:

- **To base the first meeting of the partners on the risk analysis plan presented in the proposal,**
- **Ensure that the risk analysis is updated throughout the project.**
- **Risk analysis should always include a conflict resolution process.**
- **There is a ‚risk' of drawing up a long list of risks! It is therefore a good idea to prioritise them and reprioritise them regularly.**

Figure 19 - Risk management



Source: https://www.leargas.ie/resource/mythbusting-project-management-handbook-2020/, p.43.

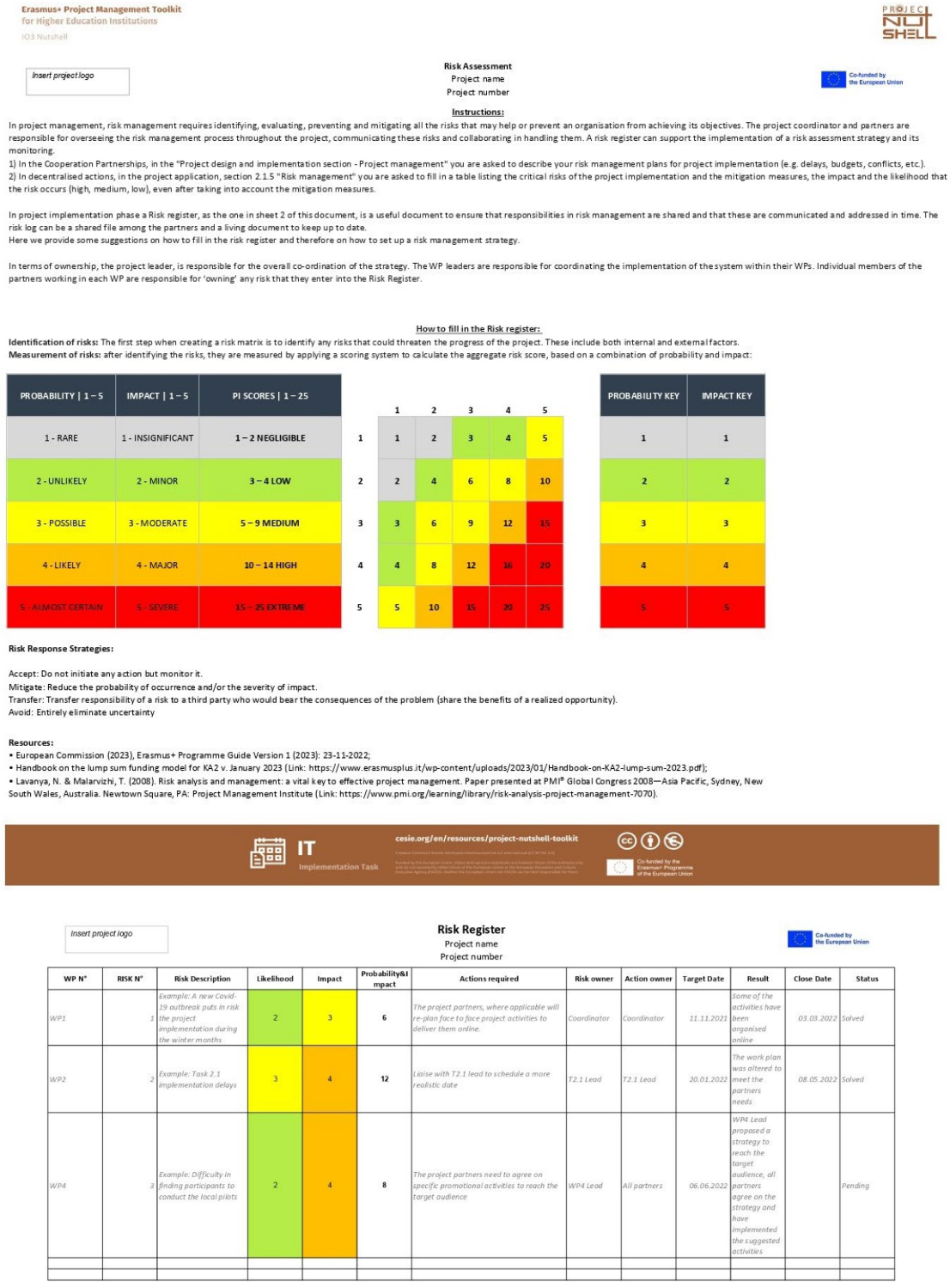
Tool 55: Risk register

OBJECTIVE: risk assessment and monitoring

DESCRIPTION: The project coordinator and partners are responsible for overseeing the risk management process throughout the project, communicating these risks and working together to deal with them. A Risk Register can help in this process by making it easier to assess and monitor risks. Each identified risk should be described in terms of its likelihood of occurrence and its impact on the project. It is also good practice to assign a person responsible for monitoring and managing the risk in question.

An example of such a risk register is shown below in Fyg.20:

Figure 20 - Risk register



Erasmus+ Project Management Toolkit
for Higher Education Institutions
IO3 Nutshell

Insert project logo

Risk Assessment
Project name
Project number

Co-funded by the European Union

Instructions:

In project management, risk management requires identifying, evaluating, preventing and mitigating all the risks that may help or prevent an organisation from achieving its objectives. The project coordinator and partners are responsible for overseeing the risk management process throughout the project, communicating these risks and collaborating in handling them. A risk register can support the implementation of a risk assessment strategy and its monitoring.
1) In the Cooperation Partnerships, in the "Project design and implementation section - Project management" you are asked to describe your risk management plans for project implementation (e.g. delays, budgets, conflicts, etc.).
2) In decentralised actions, in the project application, section 2.1.5 "Risk management" you are asked to fill in a table listing the critical risks of the project implementation and the mitigation measures, the impact and the likelihood that the risk occurs (high, medium, low), even after taking into account the mitigation measures.

In project implementation phase a Risk register, as the one in sheet 2 of this document, is a useful document to ensure that responsibilities in risk management are shared and that these are communicated and addressed in time. The risk log can be a shared file among the partners and a living document to keep up to date.
Here we provide some suggestions on how to fill in the risk register and therefore on how to set up a risk management strategy.

In terms of ownership, the project leader, is responsible for the overall co-ordination of the strategy. The WP leaders are responsible for coordinating the implementation of the system within their WPs. Individual members of the partners working in each WP are responsible for 'owning' any risk that they enter into the Risk Register.

How to fill in the Risk register:

Identification of risks: The first step when creating a risk matrix is to identify any risks that could threaten the progress of the project. These include both internal and external factors.
Measurement of risks: after identifying the risks, they are measured by applying a scoring system to calculate the aggregate risk score, based on a combination of probability and impact:

PROBABILITY | 1 – 5	IMPACT | 1 – 5	PI SCORES | 1 – 25
1 - RARE	1 - INSIGNIFICANT	1 – 2 NEGLIGIBLE
2 - UNLIKELY	2 - MINOR	3 – 4 LOW
3 - POSSIBLE	3 - MODERATE	5 – 9 MEDIUM
4 - LIKELY	4 - MAJOR	10 – 14 HIGH
5 - ALMOST CERTAIN	5 - SEVERE	15 – 25 EXTREME

	1	2	3	4	5
1	1	2	3	4	5
2	2	4	6	8	10
3	3	6	9	12	15
4	4	8	12	16	20
5	5	10	15	20	25

PROBABILITY KEY	IMPACT KEY
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

Risk Response Strategies:

Accept: Do not initiate any action but monitor it.
Mitigate: Reduce the probability of occurrence and/or the severity of impact.
Transfer: Transfer responsibility of a risk to a third party who would bear the consequences of the problem (share the benefits of a realized opportunity).
Avoid: Entirely eliminate uncertainty

Resources:

• European Commission (2023), Erasmus+ Programme Guide Version 1 (2023): 23-11-2022;
• Handbook on the lump sum funding model for KA2 v. January 2023 (Link: https://www.erasmusplus.it/wp-content/uploads/2023/01/Handbook-on-KA2-lump-sum-2023.pdf);
• Lavanya, N. & Malarvizhi, T. (2008). Risk analysis and management: a vital key to effective project management. Paper presented at PMI® Global Congress 2008—Asia Pacific, Sydney, New South Wales, Australia. Newtown Square, PA: Project Management Institute (Link: https://www.pmi.org/learning/library/risk-analysis-project-management-7070).

IT Implementation Task
cesie.org/en/resources/project-nutshell-toolkit
Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Insert project logo

Risk Register
Project name
Project number

Co-funded by the European Union

WP N°	RISK N°	Risk Description	Likelihood	Impact	Probability&Impact	Actions required	Risk owner	Action owner	Target Date	Result	Close Date	Status
WP1	1	Example: A new Covid-19 outbreak puts in risk the project implementation during the winter months	2	3	6	The project partners, where applicable will re-plan face to face project activities to deliver them online.	Coordinator	Coordinator	11.11.2021	Some of the activities have been organised online	03.03.2022	Solved
WP2	2	Example: Task 2.1 implementation delays	3	4	12	Liaise with T2.1 lead to schedule a more realistic date	T2.1 Lead	T2.1 Lead	20.01.2022	The work plan was altered to meet the partners needs	08.05.2022	Solved
WP4	3	Example: Difficulty in finding participants to conduct the local pilots	2	4	8	The project partners need to agree on specific promotional activities to reach the target audience	WP4 Lead	All partners	06.06.2022	WP4 Lead proposed a strategy to reach the target audience, all partners agree on the strategy and have implemented the suggested activities		Pending

Source: Erasmus+ Project Management Toolkit for Higher Education Institutions (2023), https://cesie.org/media/nutshell-io3.pdf .
To download: https://drive.google.com/drive/u/0/folders/11zAtaxVweBHU-Khj85vRFxMVqcx1vT5C



6

Support during the MONITORING&CONTROL phase of the project

Taking care of the project quality

The quality of the developed results is one of the key criteria for a positive evaluation of the project after its completion.

Project monitoring is the process of systematically collecting and analysing information to assess whether a project is progressing as planned. Both the project execution process (e.g. the approved work plan, including tasks) and results are subject to monitoring. Project monitoring aims at catching irregularities, for example those related to delays, budget overruns or other criteria defined in the project documentation. As a result, the partnership receives a signal about the status of the work and can carry out a check, i.e. a comparison of the current status with the plan and, if necessary, mobilise for corrective action.

Evaluation is an attempt to look at the project and how it is managed in a broader perspective.

Evaluation examines specific aspects of a project, making it possible to check whether the stated objectives and goals are being achieved. The evaluation process also makes it possible to assess the qualitative aspects of the project.

Evaluation should be an ongoing process throughout the life of the project, but from a project life-cycle perspective we distinguish between three types of evaluation:

- ***ex ante*** **evaluation, mainly to identify the initial state. It can also be used e.g. to assess needs,**
- ***on-going*** **evaluation, carried out during project execution. It addresses key aspects of the project that affect its success,**
- ***ex post*** **evaluation, taking place at the end of the project. It is used to determine the extent to which the project's objectives and indicators have been achieved.**

Continuous evaluation process

Systematic evaluation is important for project quality management. The partnerships usually select one organisation among themselves to act as the quality management leader. This organisation, in consultation with the partnership as a whole, develops a quality management plan, including a timetable for evaluation, indicators to be achieved as well as tools and techniques to be used for that purpose.

Examples of evaluation tools:

Tool 56: Evaluation show

PURPOSE: To energise the group before completing the final survey.

FORMAT: F2F (e.g. at a partner meeting)

DURATION: approx. 15 minutes

DESCRIPTION: The moderator tries to create an atmosphere of anticipation for an important event (arrival of an ambassador etc.). The group sits more and more curious, the moderator walks around impatiently until suddenly, accompanied by music, four project team members enter the room dressed e.g. as ambassadors of exotic countries, or men dressed as women and vice versa. The tension is released. The characters stand in the four corners of the room and hold cards with the words ‚excellent', ‚good', ‚average', ‚bad'. The facilitator then asks the group to evaluate an issue, which they say out loud, such as: „communication between partners". Participants make their evaluation by going to a selected corner of the room (where the corresponding evaluation card is located). Those interested can comment on their choice in the forum if they wish.

NOTE: For evaluation to achieve its purpose, it should take place in an atmosphere of freedom of expression and understanding - no one should be afraid to express their opinion, the method can be presented in many ways.

Tool 57: Wind rose (also known as target plate or radar)

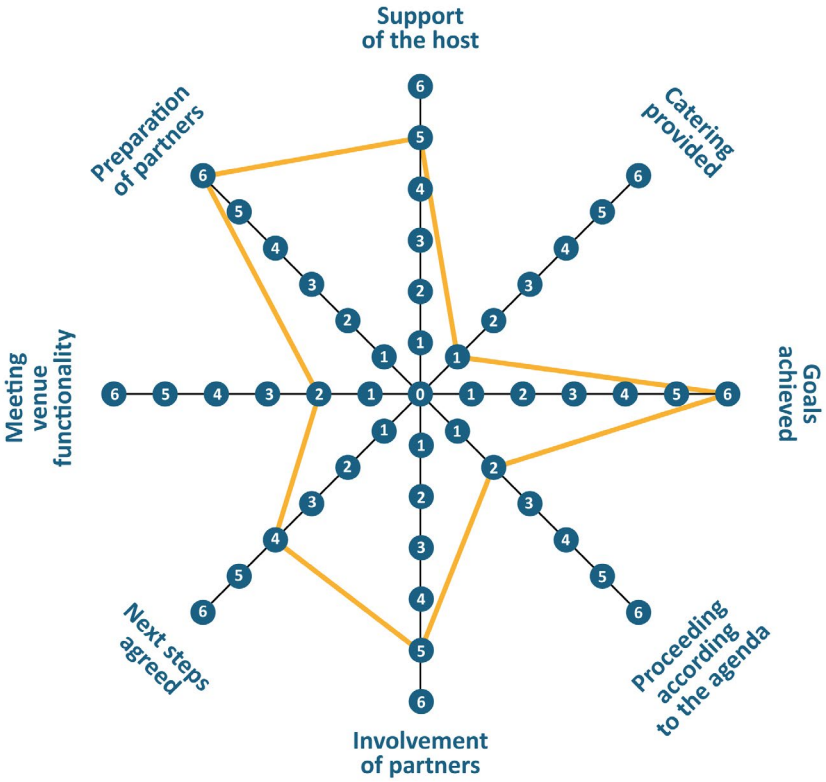
OBJECTIVE: Assessment of multiple aspects of a phenomenon presented graphically

FORMAT: online or F2F

DURATION: approx. 15 minutes

DESCRIPTION: Each participant receives a template (resembling a wind rose, radar or shooting target) with the names of the elements to be evaluated (atmosphere of the meeting, usefulness of the materials, functionality of the venue, support of the hosts, proceedings according to the agenda, etc.). Participants are asked to mark on each axis the point corresponding to the evaluation of the given issue. The points on adjacent axes are then combined and each participant receives his/her own „rose", which is handed to the facilitator.

Figure 21 - Wind rose



Source: own study.

Tool 58: Fish and fishing nets

OBJECTIVE: To obtain feedback

FORMAT: online (using digital whiteboard application) or F2F

DURATION: approx. 20 minutes

DESCRIPTION: A fishing net is depicted on the board (or a real fishing net is spread out, possibly a fish bucket). A pond is made on the floor with sticky tape. The trainer distributes sheets of paper (2 or 3 per participant) and markers. He or she explains the task and invites participants to write down on a piece of paper with the heading „fish" what they would like to take away from the project/event („fish out") and - on a second piece of paper - what they prefer to abandon (i.e. „leave floating in the pond"). The trainer waits until the participants are ready (about 5 minutes). Then, one by one, the participants go up to the pond and throw those fish they don't want to take home and take the ones they caught and want to keep into a net. They hand the net with their positive observations to the facilitator, who can look at the „fish" and draw conclusions based on them as to what got a positive feedback (fish in the net) and what got a negative feedback (fish in the pond)

Source: own elaboration based on: https://naviguide.net/methods/mhbshow.asp?id=189&sid=&look=0&oberthema=0&unterthema=0&zielgruppe=0&art=0&dauer=0&stw=fish&stwcomp=fish&aktt=0&zz=25&lang=353& &SPage=8&sort=titelauf&Page=1&index=48

Tool 59: Evaluation questionnaire

PURPOSE: to evaluate selected project issues (e.g. meeting evaluation, conference evaluation, management evaluation, results evaluation, etc.).

FORMAT: online or F2F

DURATION: 15 min

DESCRIPTION: Participants receive an evaluation questionnaire with closed questions or questions with answers using e.g. a Likert scale, or open questions with a request to answer and return.

Tool 60: Mood islands

PURPOSE: to evaluate selected project issues (e.g. meeting evaluation, conference evaluation, management evaluation, results evaluation, etc.) This tool can also be used to assess the mood of participants of events.

FORMAT: online or F2F

DURATION: 5 minutes

DESCRIPTION: Several islands of irregular shapes are painted on the sheets. Each island is given a name denoting its mood - thus creating, for example, an ‚island of sadness', ‚joy', ‚delight', ‚loneliness', ‚fear', ‚love'. The space between the islands is the sea, so it should be painted blue. On the first day, each participant prepares a ship, which they name with their name or nickname. In the case of groups from different countries prepare particular types of ship, e.g. barges, steamers, boats, sailing boats, etc. This gives a picture not only of the individual feelings of the participants, but shows the mood of the whole group. Each participant places his/her ship next to the island that best corresponds to his/her feelings. If the mood is not uniform, the ship can be placed between two islands. Each evening there is time to move your ship from one island to another if the need arises.

COMMENT: with a large number of participants, ensure that the board is also large - the image (message) must be clear, ships can be made in preparation for the project.

Source: https://kreatywna-europa.eu/wp-content/uploads/2022/11/Dobry-projekt-czyli-jaki__ewaluacja-1.pdf

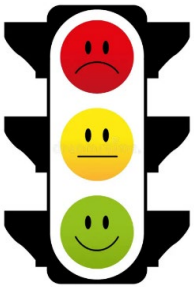
Tool 61: Traffic lights

PURPOSE: to monitor the status of certain activities in the project or the project itself by means of red-yellow-green lights

FORMAT: online or F2F

DURATION: approx. 15 minutes

DESCRIPTION: Participants are given a list of issues to evaluate, expressing their opinion through colour. The symbolism of the colours refers to traffic lights. Green stands for unqualified status. Yellow symbolises danger and means that an issue deserves special attention. Red is a status given when an aspect of a project has experienced delays, encountered a major obstacle, exceeded the budget or is outside the expected parameters.





7

Support during the CLOSING phase of the project

Useful checklist at the end of a project

Tool 62: Project Closure Checklist

Objective: To ensure that the project documentation is complete and the handover of the finalised project completed

Description: Before the end of the project, focus on finalising results and reports, archiving all documents, notes and data that may be helpful during audits or in the future for organisational purposes:

PROJECT CLOSURE CHECKLIST

- Organise the e-folder as recommended above in Tool 31,
- Organise a paper folder with all main documents (e.g. project application) and original documents (e.g. grant agreement, consortium agreement, amendments, attendance lists, certificates, etc.),
- Download all final deliverables from the project repository and save them (if required by the donor, upload them to a suitable platform, such as the Erasmus+ project results platform),
- Complete the final report as required by the grantor and save it in the folder,
- Submit final assessment to folder,
- Collect and save several copies of any printed material produced by the project (e.g. brochures, leaflets, printed versions of results, etc.).

Source: https://cesie.org/resources/project-nutshell-toolkit/

Sharing project experiences

The closing of a project is associated with emotions. Some members of the project team feel joy at the positively completed work, others are proud of the results and still others are relieved because the project was difficult and stressful. Whatever the emotion, it is worth remembering that this final stage of the project is important. Particularly in the case of EU projects, the sponsor, i.e. the grantor, expects the final report to be presented with a set of finished results and the required documents.

A lot happens during a project, so that those involved are subject to a continuous learning process. The failures we encounter along the way teach us what mistakes to avoid in the future and the successes point to directions for inspiration.

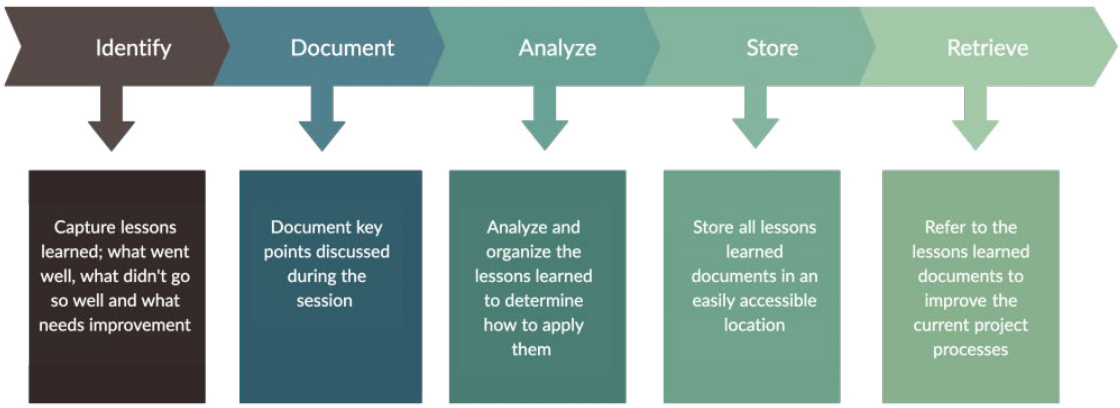
Effective project management requires a good process that captures those failures, successes and areas for improvement. The *Lessons Learned (LL)* method proves helpful here. Research shows that 91% of project managers realise the importance of conducting LL, but only 13% actually do it[15].

Tool 63: Lessons learned process

DESCRIPTION: The lessons learned process involves five stages. They are designed for the meeting participants to learn important lessons from the project and to identify how to use this knowledge effectively to achieve better results in future projects. The steps are presented in Fig.22:

Figure 22 - Application process

Source: https://creately.com/blog/pl/diagramy/lessons-learned-w-zarzadzaniu-projektami/



15 Ernst & Young, *Profiting from experience*, 2007, after: https://strefapmi.pl/strefa-praktyki/lessons-learned-odczarowane-jak-zebrac-wiedze-po-zakonczonym-projekcie-i-dobrze-ja-wykorzystac/

Tool 64: Impressions - Evaluation Sheet

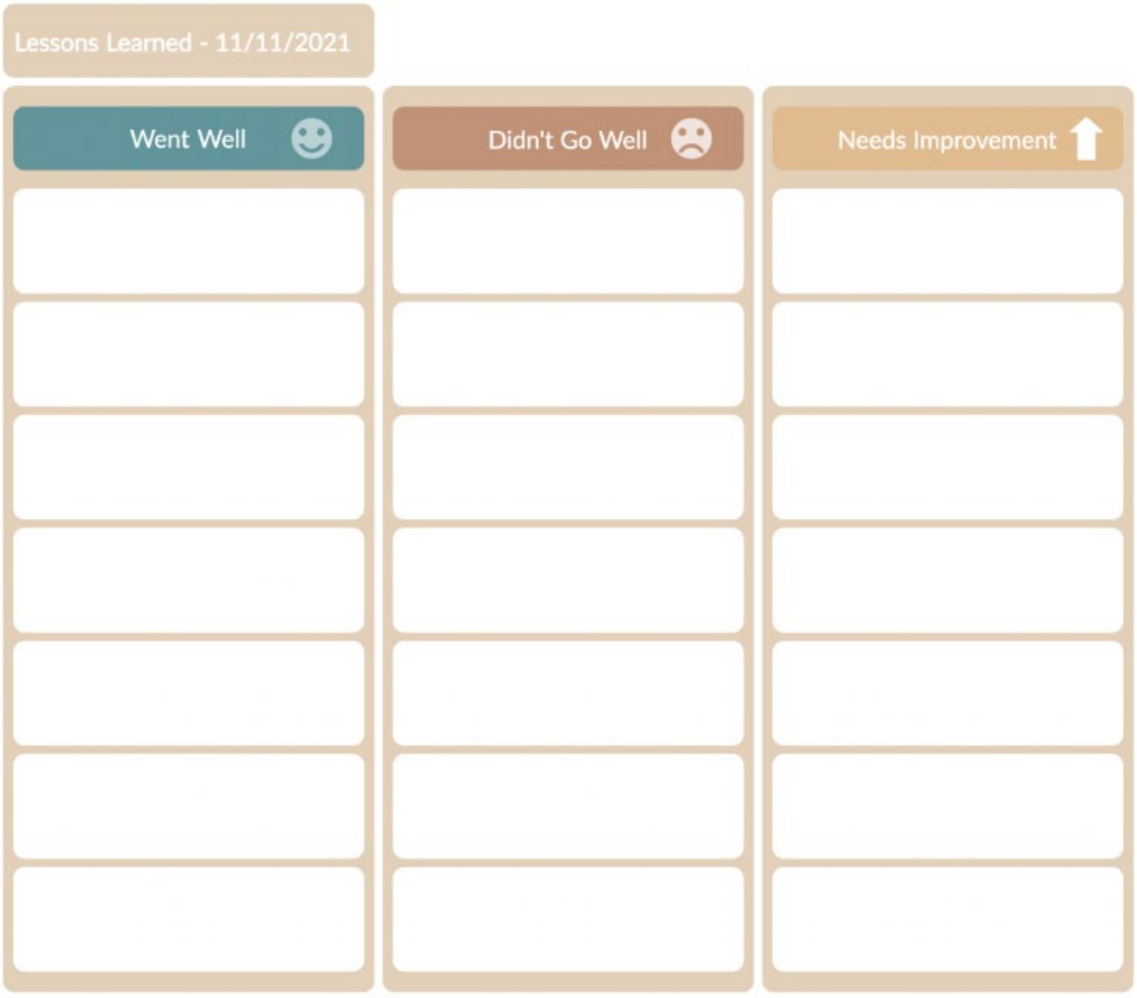
OBJECTIVE: to collect impressions and opinions from project participants

FORMAT: online or F2F

DURATION: approx. 10 minutes

INSTRUCTIONS: A simple example of a tool to collect impressions from project participants is the following evaluation sheet, divided into three sections: what worked, what did not work and what needs to be improved. Participants are asked to fill it in according to their impressions.

Figure 23 - Evaluation of impressions - Evaluation sheet



Source: https://creately.com/blog/pl/diagramy/lessons-learned-w-zarzadzaniu-projektami/

Tool 65: Sailing boat

OBJECTIVE: to identify the strengths and weaknesses of the project.

FORMAT: online or F2F

DURATION: approx. 15 minutes

DESCRIPTION: We draw a sailing ship on paper.

REQUIREMENTS: sails and anchors, other items as required.

The sail is a symbol of all the elements that ‚pushed' our project forward and the anchor is the element that ‚stopped us'. Participants write down on paper around the sail all their successes, positive solutions and actions that saved them time and money. As anchors we write down the causes of problems, failures and delays in the project.



Source: https://strefapmi.pl/strefa-praktyki/lessons-learned-odczarowane-jak-zebrac-wiedze-po-zakonczonym-projekcie-i-dobrze-ja-wykorzystac/

Tool 66: Lessons learned

Another good practice is to record experiences, insights and impressions in real time - throughout the project.

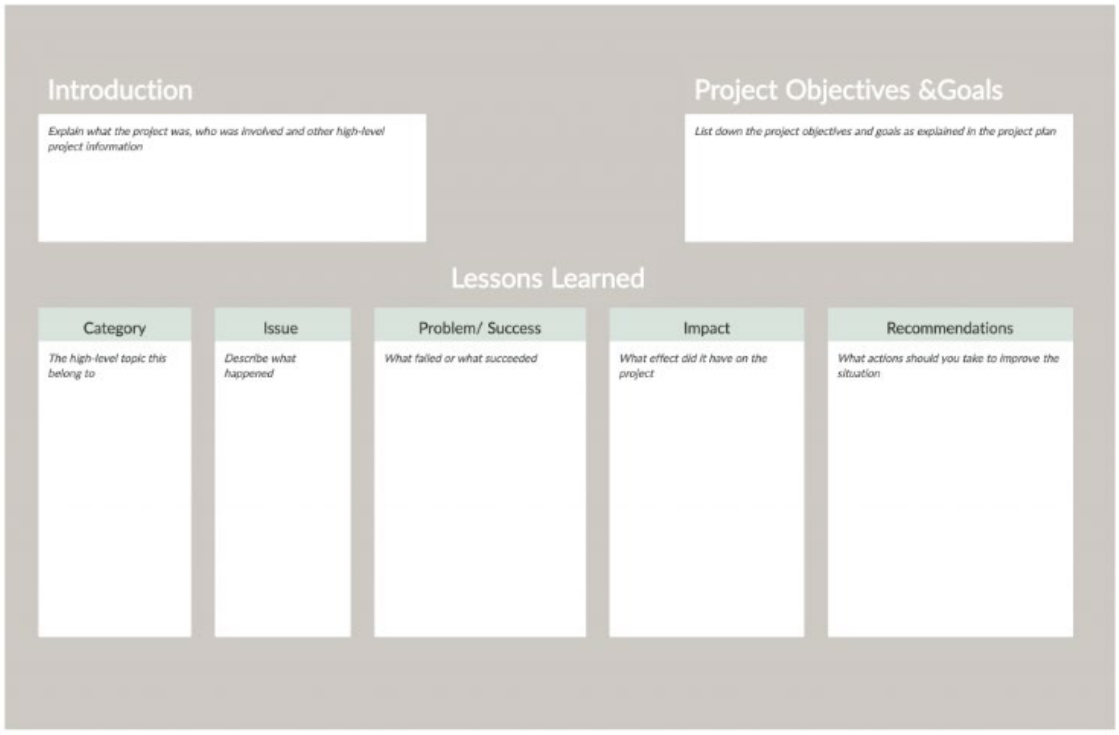
OBJECTIVE: to collect observations on the project

FORMAT: online or F2F

DURATION: approx. 20 minutes

DESCRIPTION: It is a good idea to involve team members from different areas of the project in the collection of insights in order to get different perspectives. Everyone is given a card (template for inspiration below in Fig. 24) which they fill in. The number of team members documenting project experiences should be between 3 and 10, and it is worth keeping records over the course of the whole project. Keeping a project experience diary like this will therefore help to run more effective lessons learned sessions.

Figure 24 - Form for collecting project conclusions



Source: https://creately.com/blog/pl/diagramy/lessons-learned-w-zarzadzaniu-projektami/

Celebrating success

Tool 67: Post-project meeting

Celebrating success, i.e. being recognised for achievements and rewarded for successes is an important moment in a project. It is useful to explicitly acknowledge the work and strengths of both individual project members and the entire team.

OBJECTIVE: Summary of the project

FORMAT: online or F2F

DURATION: depending on the complexity of the project, appreciating the contribution of team members to the success of the project

DESCRIPTION: Post-project meetings are a great opportunity to celebrate successes, to consider whether project realisation processes can be improved in some way to make them work more efficiently in the future.

Some tips on how to conduct a post-project meeting:

1. hold a meeting a few days after the project is completed,
2. send out a survey before the meeting to find out initially what they think of the project,
3. make the meeting agenda available in advance,
4. appoint a facilitator and note taker during the meeting,
5. conduct the meeting,
6. send participants a summary of the meeting.

Details can be found at: https://asana.com/pl/resources/project-post-mortem-tips

Project sustainability

The Polish National Agency has conducted research with a number of organisations[16]. Respondents emphasised that a project is sustainable if the results obtained are continuously used by both the organisation itself and its employees.

For some respondents, the continuation of activities started in the project, i.e. long-term activities without ad hoc temporary measures, and the integration of new audiences or new needs of existing project participants appeared to be particularly important.

Some respondents pointed out that the long-term implementation of results in an institution requires the formal integration of the project (result) into specific procedures and ways of institutional work. This could be in the form of a provision in the statutes, improvement of the educational programme, etc.

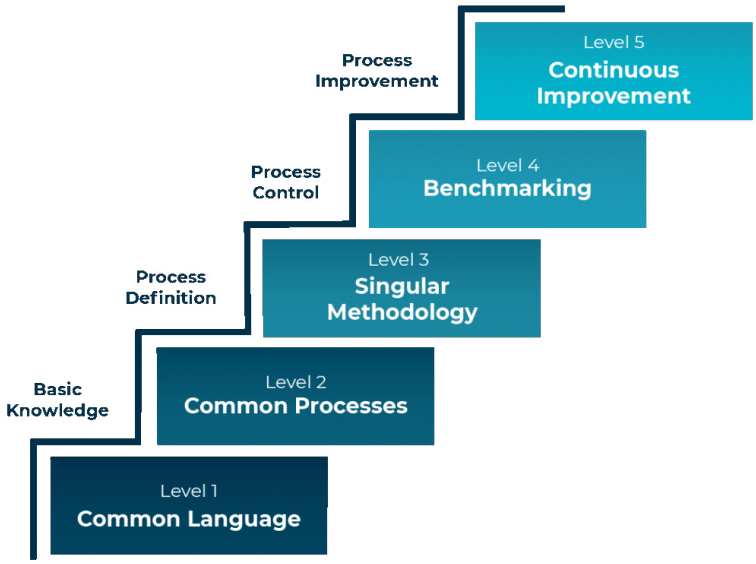
In addition to the benefit of the project developed, respondents pointed out that it affects the procedures within the institution. This was observed by institutions implementing an educational project for the first time. In the course of carrying out the activities, they created internal procedures that streamlined individual work and made it easier to undertake subsequent projects.

One of the most visible impact is the development of procedures for implementing educational projects. If organisations are implementing an international project for the first time, participating in the first one will teach them what steps to take and how they can increase the efficiency of their activities. Integrating these solutions in the form of internal procedures will facilitate the implementation of subsequent projects and make it easier for educational establishments to participate in subsequent application competitions.

These activities result in organisations participating in international projects building their organisational project maturity.

16 J. Dąbrowska-Resiak (2018), *How to increase the sustainability of project results? Results of a study on the sustainability of projects implemented by the winners of the EDUinspiracje competition from 2011-2016*, Foundation for the Development of the Education System, Warsaw.

Figure 25 - Project Management Maturity Model by H. Kerzner



Source: H. Kerzner (2005), *Advanced project management: Polish edition*, Helion, p. 239 and https://www.iil.com/kerzner-pm-maturity-assessment/.

In the model presented, Kerzner indicates what steps an organisation needs to take to be able to move to the next level in project management maturity. In addition to recommendations, the model also provides a catalogue of the main risks, threats and sources of resistance that may arise in the process of improving the organisation's project management maturity[17].

17 M. Trocki, *Modern Project Management*. Warsaw: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2012, p. 383



8

How is the success of the project understood?

Different facets of project success

Success has more than one name!

Traditionally defined success in the early days of the project management field was defined in terms of the triple constraint, i.e. the completion of the project within the set time and scope and within the specified budget[18] . These criteria are also referred to as the ‚iron triangle'[19] , which is also sometimes referred to as the project constraint triangle. However, it was soon noticed that these criteria do not fully reflect the notion of project success. Stakeholders also play an important role in assessing whether a project is successful, firstly the project sponsor and then the project team, customers/recipients and end users. Success criteria can therefore be divided into three groups: criteria defined as traditional (on time, on budget and to agreed specifications), criteria defining value for the customer and criteria related to the benefits for the project stakeholders[20] .

An interesting insight into the success of an EU project is provided by the results of an international survey conducted in 2022 with a sample of 123 project managers or work package leaders from 26 countries.

18 G. Krzos (2011), *Miary sukcesu menedżnika projektu i projektu współfinansowanych z UE, in: Wybrane aspekty pracy kierowniczej*, ed. Cyfert Sz., Zeszyty Naukowe nr 187, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, p. 199.

19 R. Atkinson (1999), *Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and A Phenomenon, Its Time To Accept Other Success Criteria*, International Journal of Project Management, 17 (6): pp. 337-342.

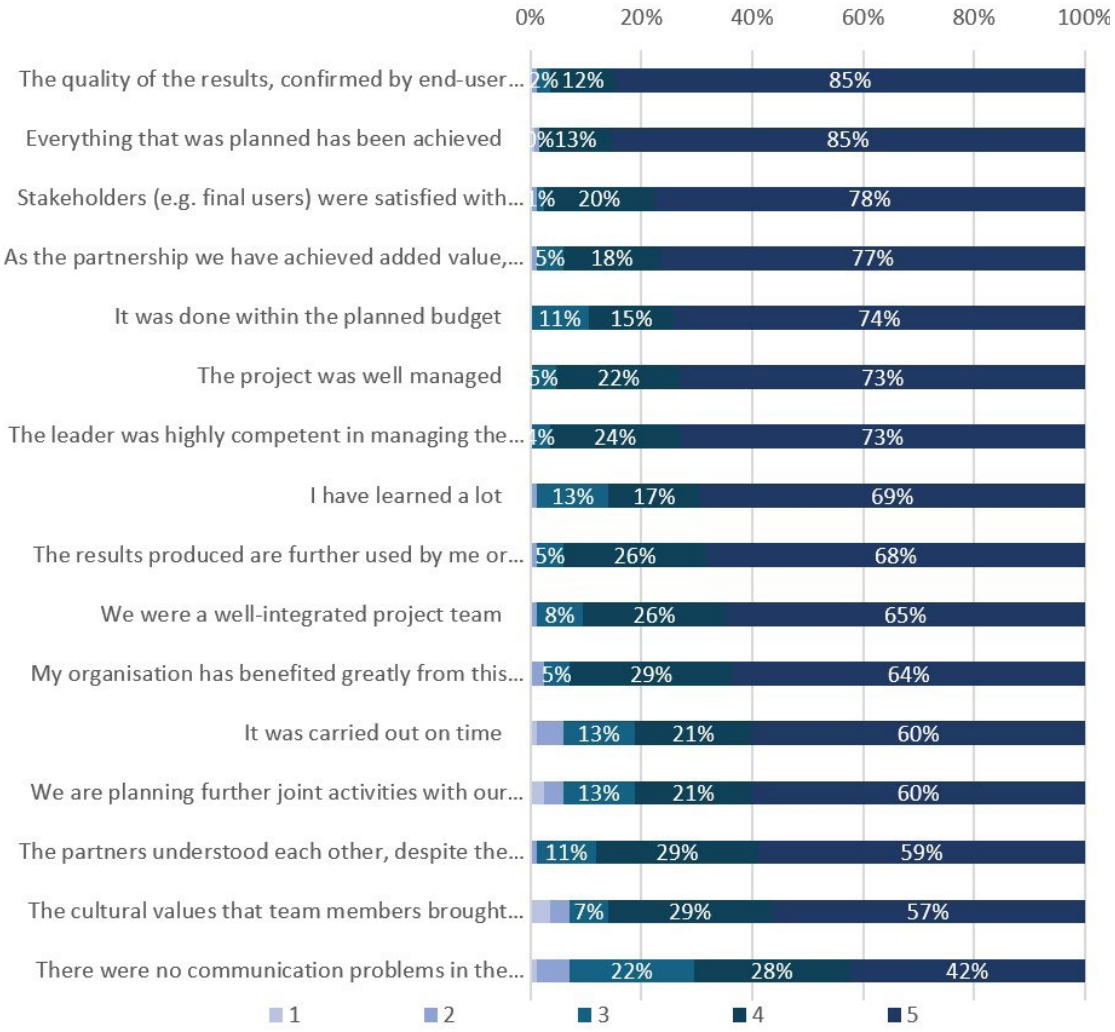
20 J. Haffer (2009), *Project management effectiveness in enterprises operating in Poland*, Dom Organizatora, Toruń, p. 114.

Respondents were asked to answer the following question:

> ***What did you consider to be the SUCCESS of the project that you consider successful? From the list below, please select the relevant descriptions, or add others.*** *(multiple choice)*
>
> *Mark your answer on a scale from 1 to 5, where 1 means: „this aspect was not at all indicative of the success of the project" and 5 means: „this aspect was highly indicative of the success of the project".*

And here is how they responded (Fig.26):

Figure 26 - Success of an EU project through the eyes of respondents from 26 countries



Source: own survey.

As a result of further research work, the above factors were systematised, establishing that the success of an international partnership project can be defined in three dimensions:

- **success based on results,**
- **success based on constraints,**
- **success based on team management.**

How did project managers define project success in their own words?

Respondents were also able to give their own definition of project success. Here are some statements that referred to :

- **Confirmation of success through high scores from the National Agency** (the body which oversees the implementation of international partnership projects and European initiatives in Poland), highlighting the project as a good practice:
  - *„The project received EU recognition and it continued and the EU provided additional funding"*[male, 41-50 years old, Norway],
- **usability of results:**
  - *„Adapting to a changing reality and problem solving"*[female, 31-40 years, Denmark],
  - *„In this project we implemented mobility for seniors for the first time and it was a good impetus to continue this in future projects"*[woman, over 60 years old, Poland],
  - *„The level of understanding of the target group and the final beneficiaries by the coordinators has improved significantly. The added value of the target group has always been our priority and their level of participation has been high and extremely beneficial"*[male, 31-40, Italy],
- **project management:**
  - *„Very good partners. Every partner was very competent"*[female, 41-50, Greece],
  - *„The role of the coordinator was very good"*[female, under 30, France].

Publications in online magazines and paper magazines were also pointed out:

- *„The main results of the project have been institutionalised in the participating partner universities in Africa (the main target group of this CBHE project) and are being used by their internal and external stakeholders. In addition, several African partners noted positive spill-over effects of this project (e.g. raising funds from external donors to further develop project results and fund innovative student projects; establishing new partnerships that resulted in new initiatives other than this project)."*[female, 31-40, Bulgaria].

It was also highlighted in some cases that success was achieved across a number of areas:

- *„The benefits were multi-level: individual (for the individual grantees), university (for the partner universities), national (for the participating countries) and for the whole Western Balkan region. There were synergies between partners and other similar Erasmus Mundus A2 partnerships (joint initiatives). In this way, partners were able to work on common solutions and solve common problems. This collaboration has been evaluated by the European Commission as an example of good practice."*[female, 51-60 years old, Poland],
- *„Good project idea; well qualified and experienced partners; strong and competent project leader; good communication and cooperation between partners; good and clear definition of roles and responsibilities."*[female, 31-40, Bulgaria].

Irrespective of the criterion adopted, in order to assess the success of a project it is necessary to properly select indicators by means of which it will be possible to evaluate the level of their achievement. These indicators are defined at the project proposal stage and their level of achievement is then assessed.

The basic indicators, in any project, are the evaluation of parameters related to time, budget and quality of results. These are criteria resulting from the contract with the grantor in which they are strictly defined. Project-specific indicators are determined by the project's objectives and the specificity of the activities and results planned in the project, both tangible and intangible.

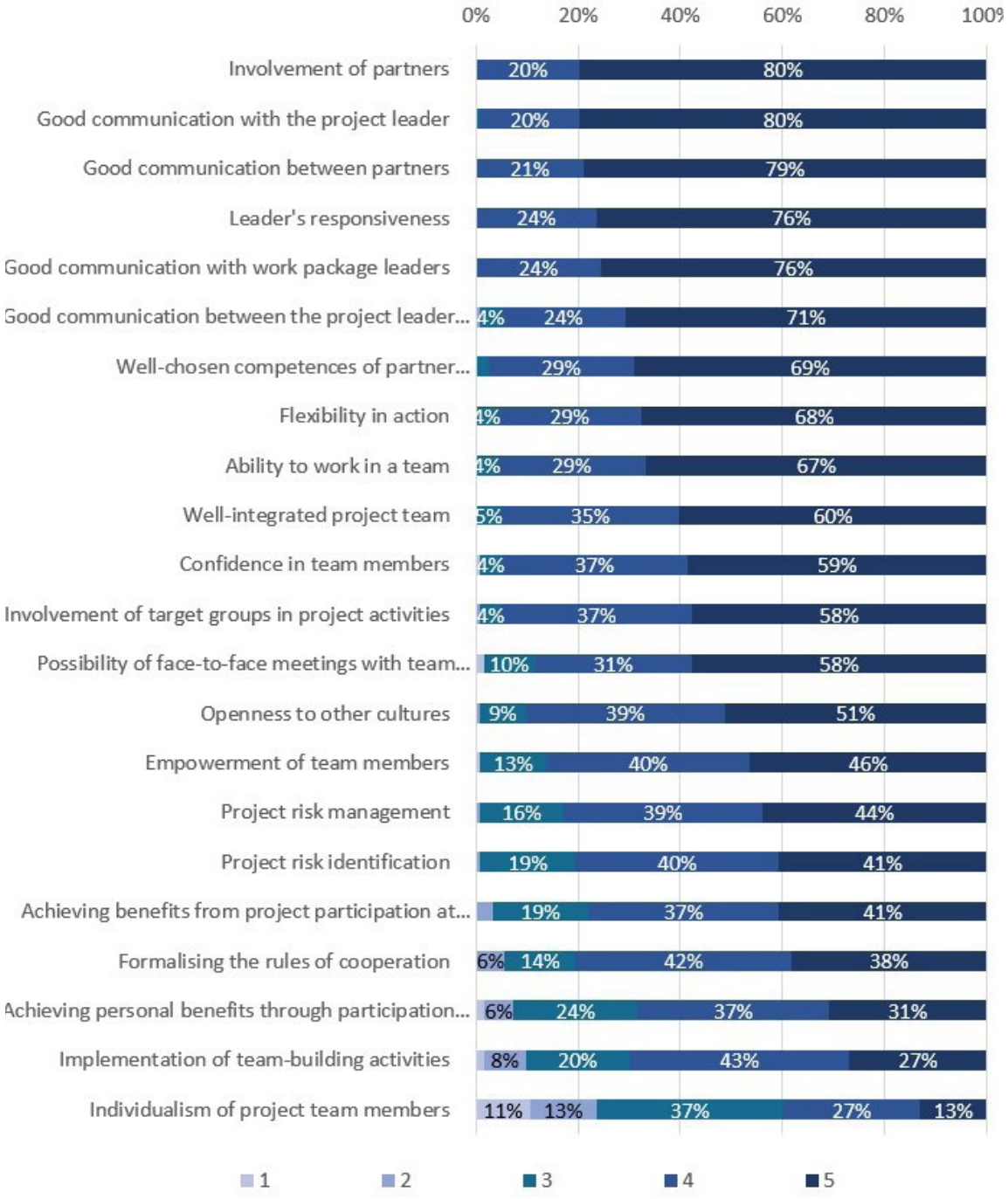
Success factors of international partnership project

Experienced leaders of international partnership projects were asked what role the following factors play in successfully managing an international project or part of a project.

The answer had to be marked on a scale from 1 to 5, where 1 means: ‚not at all important' and 5 means: ‚very important'.

For the majority of issues, the rating was high or very high (Fig. 27).

Figure 27 – Success factors of international partnership project



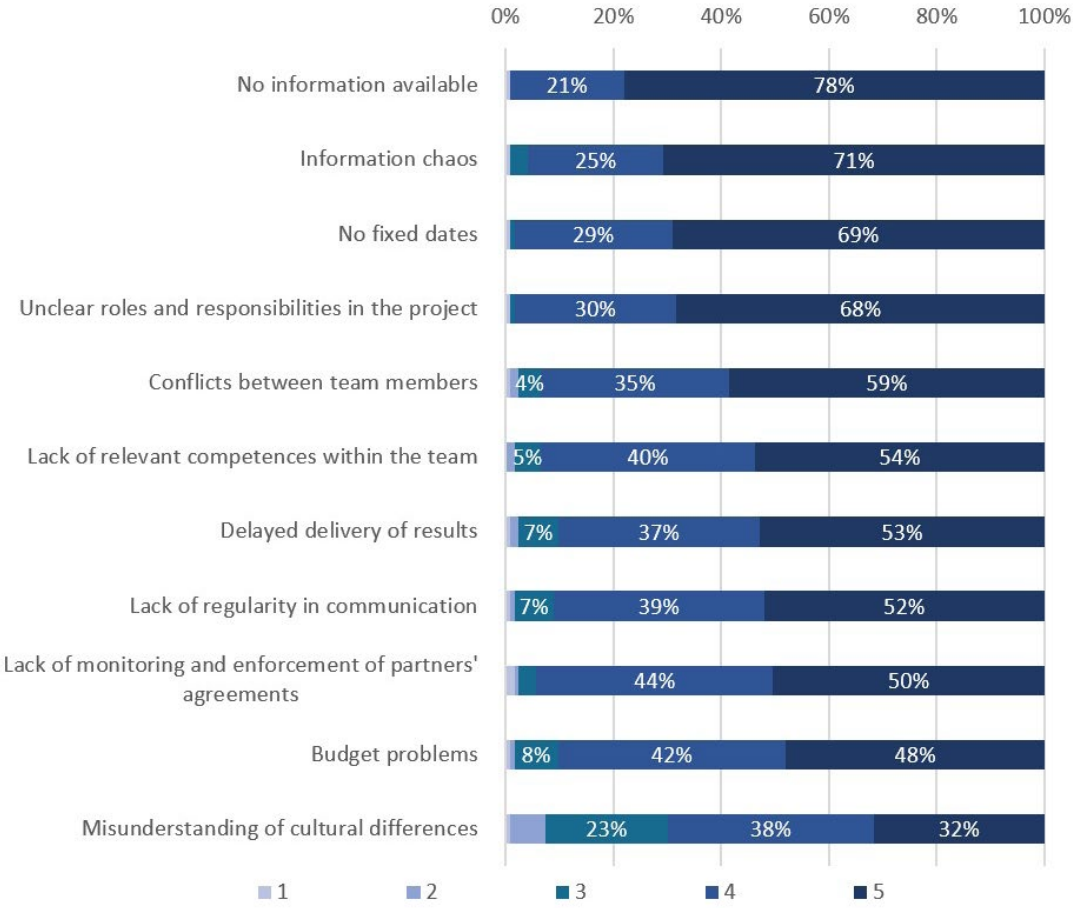
Source: own survey.

These aspects conducive to PROJECT SUCCESS FACTORS have been grouped into four thematic issue areas:

- **Communication and commitment,**
- **Openness in action,**
- **Risk management,**
- **Development through partnership.**

Factors jeopardising the success of an international partnership project

Figure 28 - Factors jeopardising the success of an international partnership project



The catalogue of the above factors that pose a threat to the success of an international partnership project, presented in Fig. 28, can be grouped into the following key dimensions:

- **Communication and competence barriers,**
- **Barriers related to project constraints.**

Annex:

More information and good practices

A collection of good practices and guidelines for managing international project partnerships

Polish-language items:

- M. Zmigrodzki (2020), *Management guide : practical tips for programme and project managers*. KPRM : cooperation IPMA Poland : PMI Poland Chapter. https://www.gov.pl/attachment/41bc5647-670b-42a1-a8e4-74e3f77b4637
- J. Petz (2019), *Outcomes in educational projects: a handbook* (2019), Warsaw: Foundation for the Development of the Education System, https://www.frse.org.pl/czytelnia/rezultaty-w-projektach-edukacyjnych
- E. Miłoń (2015), *Share the success! Dissemination of results in educational projects*, Warsaw: Foundation for the Development of the Education System. https://www.frse.org.pl/czytelnia/podziel-sie-sukcesem
- E. Koźbiał (2017), *Let yourself be found! Legal and technical tools for dissemination of results in educational projects*. Warsaw: Foundation for the Development of the Education System. https://www.frse.org.pl/czytelnia/daj-sie-odnalezc
- P. Poszytek (2022), *Competences 4.0 as factors facilitating the implementation and management of Erasmus+ projects and fostering their sustainability in times of COVID-19 pandemic*. FRSE Publishing House https://www.frse.org.pl/czytelnia/kompetencje-40-jako-czynniki-ulatwiajace-realizacje-i-zarzadzanie-projektami-w-programie-erasmus-o
- ICB4 (2015), *IPMA Individual Competence Baseline*, version 4 - a standard describing the competencies required of individuals working in the field of project management, developed by the International Project Management Association (IPMA) https://my.ipma.pl/media/pdf/IPMA_ICB_4_Portfel_web.pdf
- T. Mrożek (2022), *Partnerships in Erasmus+. A guide for beginners, Warsaw: Foundation for the Development of the Education System*, https://www.frse.org.pl/czytelnia/partnerstwa-w-erasmusie .
- *Interculturality: developing intercultural competencies for the international business community* (2023), a course developed within the framework of the Erasmus+ project No 2019-1-ES01-KA204-063914; http://cpd-course.interculturality.eu/
- A good project - what kind of project? ANALYSIS OF NEEDS - A guide for applicants to the Creative Europe 2021-2027 programme https://kreatywna-europa.eu/wp-content/uploads/2022/09/Dobry-projekt-%E2%80%93-czyli-jaki__analiza-1.pdf
- A good project - what kind of project? MANAGING CULTURAL PROJECTS - A guide for applicants to the Creative Europe 2021-2027 programme; https://kreatywna-europa.eu/wp-content/uploads/2023/07/Dobry-projekt-%E2%80%93-czyli-jaki__zarzadzanie-web.pdf
- A good project - what kind of project? PROMOTING INTERNATIONAL CULTURAL PROJECTS Guide for applicants to the Creative Europe 2021-2027 programme; https://kreatywna-europa.eu/wp-content/uploads/2023/09/Dobry-projekt-%E2%80%93-czyli-jaki__promocja.pdf
- A good project - what kind of project? EVALUATION IN INTERNATIONAL PROJECTS Guide for applicants to the Creative Europe 2021-2027 programme; https://kreatywna-europa.eu/wp-content/uploads/2022/11/Dobry-projekt-czyli-jaki__ewaluacja-1.pdf

English-language items:

- *Erasmus+ Project Management Toolkit for Higher Education Institutions* (2023), https://cesie.org/media/nutshell-io3.pdf.
- Programmes Support & Development Team (2022), *Mythbusting European Project Management in Transnational Partnership Projects*, Léargas, Ireland. https://www.leargas.ie/wp-content/uploads/2021/07/Mythbusting-TCA-Project-Management-Handbook.pdf
- T. Morożek (2022), *Partnerships in Erasmus+. The Begginer's Guide*, Warsaw: Foundation for the Development of the Education System, https://www.frse.org.pl/czytelnia/erasmus-partnerships .
- Sarnacka-Smith (2019), *Share Your Successes!* Warsaw: Foundation for the Development of the Education System, Poland https://www.frse.org.pl/czytelnia/share-your-success
- European Commission, Directorate-General for Digital Services (2018), PM², *Project management methodology - Guide 3.0*, Publications Office of the European Union, https://data.europa.eu/doi/10.2799/755246
- *Intercultural Competence Development for International Business Environment* (2023), course developed within Erasmus+ Project number: 2019-1-ES01-KA204-063914; http://cpd-course.interculturality.eu/
- CultureActive Cultural assessment and team development tools; https://www.cultureactive.com/index.html#3rdPanel

Templates to use

At this link you will find templates for the tools selected and described in the body of this guide: https://drive.google.com/drive/u/0/folders/11zAtaxVweBHU-Khj85vRFxMVqcx1vT5C

List of figures

Figure 1 - Project life cycle according to the European Commission's PM² methodology 8

Figure 2 - Example PIF 27

Figure 3 - RACI matrix 28

Figure 4 - Project schedule in the form of a Gantt chart 30

Figure 5 - Examples of virtual collaboration tools for geographically dispersed international teams 33

Figure 6 - Project team meeting agenda 47

Figure 7 - Minutes of the project team meeting 48

Figure 8 - Confirmation of attendance at a project meeting 53

Figure 9 - Practical tips on knowledge management in a project 57

Figure 10 - Cultural audit areas 61

Figure 11 - Example of the use of the „Mail - you have a message" tool during an international training course organized in the framework of the Erasmus+ project „Wellness2" in Palermo 64

Figure 12 - Intercultural conflict resolution model 67

Figure 13 - Ishikawa Diagram 68

Figure 14 - Six hats 69

Figure 15 - List of stakeholders 76

Figure 16 - Stakeholder map 76

Figure 17 - Project dissemination activity report form 77

Figure 18 - Types of stakeholders in a European project 78

Figure 19 - Risk management 79

Figure 20 - Risk register 80

Figure 21 - Wind rose 83

Figure 22 - Application process 87

Figure 23 - Evaluation of impressions - Evaluation sheet 88

Figure 24 - Form for collecting project conclusions 90

Figure 25 - Project Management Maturity Model by H. Kerzner 92

Figure 26 - Success of an EU project through the eyes of respondents from 26 countries 94

Figure 27 – Success factors of international partnership project 97

Figure 28 - Factors jeopardising the success of an international partnership project 98



This document may be copied and reproduced according to the above rules (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

You are free to: Share - copy and redistribute the material in any medium or format. Adapt - remix, transform, and build upon the material for noncommercial purposes only.

 BY: credit must be given to the creator.

 NC: Only noncommercial uses of the work are permitted.

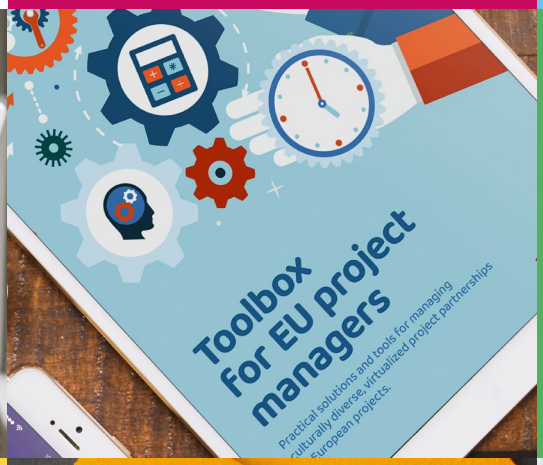
 SA: Adaptations must be shared under the same terms.

This document may change without notice.








Toolbox
for EU project
managers
Practical solutions and tools for managing
culturally diverse, virtualized project partnerships
European projects.







